



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Título**

“Análisis del desempeño laboral de los empleados del centro comercial Piedacita  
Market ubicado en la ciudad de Manta”

**Autora:**

Cinthia Anais Bravo Delgado

**Tutora:**

Ing. Com. Jessica Geoconda Guadamud Vera Mg. AP

Manta, 22 de agosto de 2022

## Certificación del Tutor

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido y revisado el trabajo de investigación, bajo la autoría de la estudiante Bravo Delgado Cinthia Anais, legalmente matriculado/a en la carrera de Administración de Empresas, período académico 2022 (1), cumpliendo el total de 400 horas, bajo la opción de titulación de Proyecto de Investigación, cuyo tema del proyecto es “**Análisis del desempeño laboral de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta**”.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta 01 de Agosto de 2022.

Lo certifico,



Ing. Com. Jessica Geoconda Guadamud Vera Mg. AP  
**Docente Tutor(a)**  
**Área: Administración de Empresa**

## Certificado Urkund



### Document Information

---

<b>Analyzed document</b>	TESIS COMPLETO BRAVO DELGADO CINTHIA ANAIS.docx (D142474536)
<b>Submitted</b>	7/28/2022 1:09:00 AM
<b>Submitted by</b>	
<b>Submitter email</b>	e1316857893@live.uileam.edu.ec
<b>Similarity</b>	1%
<b>Analysis address</b>	jessica.guadamud.uileam@analysis.orkund.com

### Sources included in the report

---

### **Autoría**

El presente proyecto de investigación que tiene por tema “Análisis del desempeño laboral de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta” es total y personalmente producto del arduo trabajo de investigación y vivencias propias de mi autoría.

---

**Bravo Delgado Cinthia Anais**

### **Aprobación del Trabajo**

Los venerables miembros del Tribunal, luego del debido análisis y su cumplimiento de la Ley aprueban el Proyecto de Investigación con el tema “análisis del desempeño laboral de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en el cantón Manta”, elaborado por Cinthia Anais Bravo Delgado.

Presidente del Tribunal      Ing. Amado Antonio Mendoza Briones      \_\_\_\_\_

Miembro del Tribunal      Ing. María Jessenia Alcívar Mero      \_\_\_\_\_

Miembro del Tribunal      Ing. José Luis Morante Galarza      \_\_\_\_\_

Manta, 22 de Agosto de 2022

## **Dedicatoria**

El presente proyecto previo a la obtención del título como licenciada en Administración de empresas está dedicado en primer lugar a Dios por haberme dado salud, fortaleza y sabiduría para así poder cumplir mis metas.

Con todo mi amor a mi madre y hermanos por ser esa parte fundamental y brindarme su apoyo en el momento que más lo necesite, por darme la oportunidad de formarme como una profesional.

A mi hija Cristina y mi esposo por brindarme su cariño y amor por ser mi fuente de inspiración para superarme y salir adelante cada día y luchar para que el destino nos depare un futuro mejor.

## **Reconocimiento**

A nuestra Alma Mater Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y a la facultad de Ciencias Administrativas por su gran labor en la formación de profesionales éticos.

Mis agradecimientos a cada uno de los docentes que hicieron parte de mi carrera e impartieron sus conocimientos.

A mi tutora la Ing. Jessica Guadamud, quien me ha orientado en este proceso.

## Índice General

Contenido	
Certificación del Tutor .....	2
Certificado Urkund .....	3
Autoría .....	4
Aprobación del Trabajo .....	5
Dedicatoria .....	6
Reconocimiento .....	7
Índice General.....	8
Índice de Tablas .....	10
Índice de Figuras.....	12
Resumen.....	13
Abstract.....	14
Introducción .....	15
Planteamiento del Problema .....	15
Justificación .....	17
Formulación del Problema .....	17
Problemas Específicos.....	18
Objeto de la Investigación .....	18
Objetivo General .....	18
Objetivos Específicos .....	18
Hipótesis General.....	19
Hipótesis Especificas.....	19

Definición de la Variable .....	19
Capítulo I .....	21
Marco Teórico de la Investigación .....	21
Antecedentes de la Investigación .....	21
Fundamentos Teóricos .....	26
Desempeño Laboral.....	26
Satisfacción y Desempeño.....	28
Evaluación de Desempeño .....	30
Factores de Evaluación de Desempeño .....	30
Usos de la Evaluación de Desempeño.....	32
Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	32
Responsabilidad en la Evaluación .....	33
Dimensiones e Indicadores del Desempeño Laboral.....	34
Habilidades/Capacidades.....	35
Comportamientos .....	36
Metas y Resultados.....	37
Capítulo II .....	39
Diagnóstico o Estudio de Campo.....	39
Resultados y Análisis .....	42
Dimensión: Habilidades/Capacidades .....	42
Comprobación de Hipótesis Especifica N°1.....	47
Dimensión: Comportamientos.....	49
Comprobación de Hipótesis Especifica N°2.....	54

	10
Dimensión: Metas y resultados .....	56
Comprobación de Hipótesis Especifica N°3.....	61
Comprobación de Hipótesis General .....	63
Criterio teórico de decisión: .....	64
Capítulo III.....	66
Diseño de la Propuesta.....	66
Objetivo General .....	66
Objetivos Específicos .....	66
Plan de Acción .....	67
Costos Para Implementación de la Propuesta .....	70
Conclusiones .....	71
Recomendaciones .....	73
Bibliografía .....	74
Anexos .....	77
Operacionalización de las Variables .....	77
Matriz de Consistencia.....	78
Encuesta .....	80

### Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Beneficios de la evaluación de desempeño.....	33
<b>Tabla 2</b> Especificación de evaluadores .....	34
<b>Tabla 3</b> Conocimiento del puesto de trabajo.....	42

<b>Tabla 4</b> Presentación personal.....	43
<b>Tabla 5</b> Comprensión de la situación.....	44
<b>Tabla 6</b> Capacidad de realización .....	45
<b>Tabla 7</b> Puntualidad .....	46
<b>Tabla 8</b> Resultados por indicadores de Habilidades/Capacidades .....	47
<b>Tabla 9</b> Resultados Promedios de Habilidades/Capacidades.....	48
<b>Tabla 10</b> Actitud cooperativa / Cooperación .....	49
<b>Tabla 11</b> Iniciativa .....	50
<b>Tabla 12</b> Responsabilidad .....	51
<b>Tabla 13</b> Creatividad.....	52
<b>Tabla 14</b> Liderazgo .....	53
<b>Tabla 15</b> Resultados por indicadores de Comportamientos.....	54
<b>Tabla 16</b> Resultados Promedios de Comportamientos .....	55
<b>Tabla 17</b> Calidad de trabajo .....	56
<b>Tabla 18</b> Cantidad de trabajo .....	57
<b>Tabla 19</b> Cumplimiento de los plazos.....	58
<b>Tabla 20</b> Rapidez de soluciones.....	59
<b>Tabla 21</b> Enfoque en los resultados .....	60
<b>Tabla 22</b> Resultados por indicadores de Metas y Resultados .....	61
<b>Tabla 23</b> Resultados Promedios de Metas y Resultados.....	62
<b>Tabla 24</b> Puntuación por empleado.....	64
<b>Tabla 25</b> Plan de Acción OE-1 .....	67
<b>Tabla 26</b> Plan de Acción OE-2 .....	68

<b>Tabla 27</b> Plan de Acción OE-3 .....	69
<b>Tabla 28</b> Costos Para Implementación de la Propuesta .....	70
<b>Tabla 29</b> Operacionalización de las Variables .....	77
<b>Tabla 30</b> Matriz de Consistencia.....	78
<b>Tabla 31</b> Cuestionario de evaluación .....	80

### Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Conocimiento del puesto de trabajo .....	42
<b>Figura 2</b> Presentación personal .....	43
<b>Figura 3</b> Comprensión de la situación .....	44
<b>Figura 4</b> Capacidad de realización.....	45
<b>Figura 5</b> Puntualidad.....	46
<b>Figura 6</b> Actitud cooperativa / Cooperación.....	49
<b>Figura 7</b> Iniciativa.....	50
<b>Figura 8</b> Responsabilidad.....	51
<b>Figura 9</b> Creatividad .....	52
<b>Figura 10</b> Liderazgo.....	53
<b>Figura 11</b> Calidad de trabajo.....	56
<b>Figura 12</b> Cantidad de trabajo.....	57
<b>Figura 13</b> Cumplimiento de los plazos .....	58
<b>Figura 14</b> Rapidez de soluciones .....	59
<b>Figura 15</b> Enfoque en los resultados.....	60

## Resumen

El presente trabajo de investigación cuyo tema es “Análisis del desempeño laboral de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta” tiene como objetivo principal analizar el desempeño laboral de los empleados de dicha empresa, ya que normalmente en las empresas después de un proceso de reclutamiento y selección de personal, se contrata a la persona que cumple con lo requerido y que posee el mejor perfil para llevar a cabo las funciones vinculadas al cargo, estas personas que en primer instancia prometían con sus conocimientos y capacidades, con el pasar del tiempo, la carga laboral, la presión, la desmotivación, entre otros factores hacen que estos colaboradores se desanimen y a su vez disminuyan el desempeño dentro del trabajo, siendo un suceso frecuente. Siendo así, la problemática del centro comercial Piedacita Market en relación al rendimiento deficiente por parte de sus colaboradores se realiza un análisis de las causas que interceden por cada dimensión a través de la aplicación de una evaluación en forma de encuesta dirigida a los trabajadores, en donde se evidenció bajos niveles de habilidades, comportamientos y resultados, por lo tanto, se ve en la necesidad de diseñar un plan de acción que logre mejorar el desempeño laboral ya que si el recurso humano no trabaja de manera efectiva esto repercute de manera negativa en toda la empresa y su productividad disminuye. Como solución al problema se propone la aplicación de estrategias empresariales que permitan mejorar el desempeño laboral del centro comercial “Piedacita Market”, basándose en actividades tales como: capacitaciones, talleres y finalmente la planificación y organización de tareas en orden de prioridades.

**Palabras Clave:** Desempeño laboral, capacitación, evaluación de desempeño, talento humano

### **Abstract**

The present research work whose theme is "Analysis of the work performance of the employees of the Piedacita Market shopping center located in the city of Manta" has as its main objective to analyze the work performance of said company, since normally in companies after a process of recruitment and selection of personnel, the person who meets the requirements and who has the best profile to carry out the functions related to the position is hired, these people who in the first instance promised with their knowledge and skills, with passing the Time, workload, pressure, demotivation, among other factors, make these collaborators discouraged and in turn this decreases performance within the work, being a frequent event over time. Thus, the problem of the Piedacita Market shopping center in relation to poor performance by its employees, an analysis of the causes that intercede for each dimension is carried out through the application of an evaluation in the form of a survey directed at the workers, in where low levels of skills, behaviors and results were evidenced, therefore, it is necessary to design an action plan that manages to improve job performance since if the human resource does not work effectively this has a negative impact on the entire company and its productivity decreases. As a solution to the problem, the application of business strategies is proposed to improve the work performance of the "Piedacita Market" shopping center, based on activities such as: training, workshops and finally the planning and organization of tasks in order of priorities.

***Keywords:*** Work performance, training, performance evaluation, human talent.

## **Introducción**

La presente investigación se centra en el análisis del desempeño laboral un tema muy importante puesto que hoy en día las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales, el potencial humano constituye en la actualidad el activo más valioso con que cuenta la organización, es el hombre quien con sus conocimientos, experiencia, sensibilidad, compromiso, esfuerzo y trabajo quien hace posible integrar y potenciar los recursos a fin de lograr el desarrollo de la organización.

### **Planteamiento del Problema**

Actualmente para el buen desarrollo organizacional y de las funciones establecidas dentro de las mismas es indispensable contar con un talento humano capacitado, apto o con potencial y con el conocimiento apropiado, más allá de la experiencia que tengan.

En toda empresa se fija un objetivo de obtener mejores resultados a través de sus colaboradores para el alcance o logro de las metas organizacionales, para lo cual, deben contar personal competente que genere valor en el logro de los resultados corporativos, además, se hace necesario desarrollar mecanismos capaces de reconocer, acompañar, motivar y orientar al recurso humano en el desarrollo laboral.

Al Talento Humano no se lo ve únicamente como recursos, sino que, son el factor más importante dentro de toda organización ya que permiten el éxito de las mismas con el aporte y contribución de ideas, de su capacidad de solucionar problemas o de destacarse para el cumplimiento de las metas de la empresa.

La autora Malisa López (2012), menciona que el desempeño laboral en el Ecuador ha sido estudiada y evaluada para el continuo mejoramiento de la calidad de vida de las organizaciones, en relación al Recursos Humanos lo cual conlleva a las empresas actuales a

buscar nuevas formas de gestionar la producción y los servicios, enfocándose hacia los trabajadores y los clientes, para la búsqueda e incremento de su competitividad.

En el centro comercial “Piedacita Market” sus propietarios han evidenciado ciertas falencias en la empresa, considerando que sus empleados no están rindiendo de la mejor manera y que existe problemáticas como; impuntualidad, comunicación deficiente, poco trabajo en equipo, desorden organizacional y falta de competitividad en la misma, obteniendo resultados ineficientes dentro de la organización. Por otra parte, se encuentran deficiencias en la motivación y culpan al esfuerzo insuficiente por falta de compromiso e impuntualidad del personal.

Muchas veces se tiende a confundir el rendimiento laboral con el desempeño, una forma sencilla de diferenciar ambos es que el rendimiento laboral está incluido en el desempeño. Cuando se evalúa el desempeño se están evaluando muchas otras variables que, en el rendimiento, como, la actitud, el compromiso y la organización.

La empresa tiene la obligación de conocer cuál es el nivel de desempeño de sus empleados, sus condiciones de trabajo y actuar sobre estas bases puesto que, si sus colaboradores se sienten bien, la empresa funcionara mejor. El centro comercial Piedacita Market es un centro comercial ubicado en la ciudad de Manta que se dedica a la comercialización de productos de primera necesidad que todavía no se enmarca al mejoramiento del desempeño laboral y desconoce sus beneficios; esta problemática no se la ha tomado como prioridad para fomentar organizaciones de calidad; aún se manejan de manera tradicional enfocadas a tener mayor producción, descuidando el bienestar del trabajador.

## **Justificación**

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad analizar el desempeño laboral de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en el cantón Manta, para lo cual se justifica de manera práctica en consecuencia del interés para resolver el problema que radica en dicha empresa y conocer el nivel de cada empleado en su puesto de trabajo.

Los resultados de este trabajo investigativo serán de suma importancia y ayudará a mejorar el desempeño de los empleados del centro comercial Piedacita Market como a su vez mejorar su rentabilidad y competitividad de la misma. Ya que el éxito de la organización depende del conocimiento, habilidades, comportamientos y resultados que demande el talento humano.

Además, por medio de esta investigación se aportará con el conocimiento adquirido en relación al recurso humano en el campo de la administración, los resultados obtenidos de la presente investigación serán de utilidad para futuras investigaciones.

Cabe recalcar que el trabajo que se realiza también se debe a que no se han hecho investigaciones anteriormente al centro comercial en estudio, además que para la realización de dicha actividad se cuenta con el apoyo del propietario del centro comercial Piedacita Market, mismo que brinda apertura para analizar y aceptar propuestas con la finalidad de mejorar el desempeño laboral, además de contar con la participación de sus empleados, siendo quienes proporcionan la información idónea para el desarrollo del trabajo investigativo.

## **Formulación del Problema**

¿Cómo es el desempeño laboral de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta?

### ***Problemas Específicos***

1. ¿Cuáles son las habilidades /capacidades de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta?
2. ¿Cómo es el comportamiento de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta?
3. ¿Cuáles son las metas y resultados de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta?

### **Objeto de la Investigación**

El objeto de la presente investigación es el Desempeño Laboral de los empleados del centro comercial “Piedacita Market”

### **Objetivo General**

Analizar el desempeño laboral de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta para mejorar su productividad.

### ***Objetivos Específicos***

1. Diagnosticar las habilidades/capacidades de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta para mejorar su productividad.
2. Evaluar el comportamiento de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta con la finalidad de que se pueda mejorar su productividad.
3. Analizar las metas y resultados de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta que permita mejorar su productividad.

## **Hipótesis General**

El desempeño laboral de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta es alto.

## ***Hipótesis Específicas***

1. Las habilidades /capacidades de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta son excelentes
2. El comportamiento de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta es el correcto.
3. Las metas y resultados de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta son eficaces.

## **Definición de la Variable**

### **Variable Independiente:** Desempeño Laboral

El autor Chiavenato (2009) define el desempeño laboral como “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de objetivos fijados” para alcanzar las metas mediante las estrategias establecidas, y así obtener el desempeño de las habilidades que tiene cada colaborador en la ejecución de sus tareas o actividades.

Además, el desarrollo del trabajo investigativo se compone de los siguientes capítulos:

En el Capítulo I, se encuentra el marco teórico de la investigación, donde se desarrollaron los antecedentes, las teorías y conceptos con relación al desempeño laboral, como también temas relacionados como: la evaluación de desempeño, su uso, los beneficios y las respectivas dimensiones de esta investigación con sus indicadores.

En el Capítulo II, se describe el diseño metodológico, técnicas e instrumentos utilizados en la investigación, mostrando los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada a los 10 empleados del centro comercial “Piedacita Market”, como también, la comprobación de cada hipótesis en base a dichos resultados tabulados.

En el Capítulo III, se diseña la propuesta, misma que es desarrollada con el aporte profesional destinado a contribuir y mejorar el desempeño laboral de los empleados.

Por último, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

## Capítulo I

### Marco Teórico de la Investigación

#### Antecedentes de la Investigación

Autores mencionan que el desempeño laboral de los colaboradores o empleados expone la productividad dentro de la empresa u organización, ya que, se miden factores que reflejan el nivel de compromiso y responsabilidad que tiene cada trabajador en su área de trabajo.

Los autores Palma, Valero & Jhoan (2014) definen el desempeño laboral como “el desenvolvimiento de cada persona que cumple con su trabajo en la organización, el cual debe estar ajustado a los requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para alcanzar los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización”.

Con el presente trabajo de investigación se pretende analizar el desempeño laboral de los empleados del centro comercial “Piedacita Market” ubicado en la ciudad de Manta, dicho análisis favorecerá al centro comercial ya mencionado, no obstante, se exponen a continuación investigaciones similares a esta, de diferentes autores con sus propias teorías que contribuyen al fundamento del presente documento, por lo tanto, se citan las siguientes:

Los autores Moreno, Gonzales & Aguirre (2015), en su investigación “Nivel de desempeño y satisfacción laboral en empresas de la ciudad de Loja” tienen como objetivo evaluar el desempeño y grado de satisfacción de los empleados, para disponer de insumos que permitan crear medidas correctivas y fortalecer el comportamiento organizacional, usaron una metodología aplicando encuestas a los empleados y trabajadores de la compañía, se recolectó información de variables relacionadas con la satisfacción laboral, seguridad laboral, horarios de

trabajo, beneficios adicionales, equidad, entre otros; para posteriormente analizar cada departamento y se han alcanzado rangos de rendimiento promedio reconocidos.

Esta investigación mantiene estrecha relación con la presente ya que, se evalúa el nivel de desempeño y el grado de satisfacción de los empleados de la organización para posteriormente poder aplicar medidas correctivas y el fortalecimiento del comportamiento colectivo siendo vital para alcanzar la productividad y calidad de cualquier organización

En la investigación “Clima organizacional y desempeño laboral de la agencia sur de Guayaquil Arca Ecuador S.A.” realizada por los autores Gonzales, Vera & Lavid (2017), mencionan que el trabajo investigativo es el resultado de la evaluación del clima organizacional y la percepción de las jefaturas sobre el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, la investigación realizada es de tipo descriptivo cuantitativo en la modalidad de campo con una población de 214 colaboradores, se evaluó el clima laboral en el que fue necesario utilizar toda la población para representar la muestra, por estimarse una población pequeña, se emplearon dos cuestionarios para recolectar la información, constó de 30 preguntas cerradas del clima laboral, 10 preguntas abiertas para la entrevista. Se concluyó dado los resultados que el clima organizacional no es productivo ni satisfactorio para el buen desempeño laboral, por lo que se debe desarrollar un plan estratégico.

En la investigación mencionada, se puede destacar el ámbito del clima laboral ya que tiene una relación estrecha con el desempeño laboral, por lo que en el desarrollo se analizan factores que afectan el desempeño en el puesto de trabajo de los colaboradores causando así insatisfacción laboral, es importante tener en cuenta estos aspectos y factores para el desarrollo del presente trabajo.

Los autores Castro Mori & Delgado Bardales (2020) en la investigación “Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020” indican que el trabajo está caracterizado por determinar los escenarios de la gestión del talento humano con el desempeño laboral, la investigación se sostiene con aportes teóricos que ayudan a reforzar el marco conceptual y teórico existente, tiene como objetivo determinar un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral, se utilizó la investigación básica, diseño de investigación no experimental, descriptiva, transversal. Como técnicas de recolección de datos se ha empleado la encuesta y como instrumento cuestionarios para cada variable de investigación, se concluye que existe una gestión del talento aceptable, es decir que cuanto mejor sea la gestión del talento humano mejor será el desempeño laboral, resaltando las capacitaciones y estímulos de desempeño que realiza la institución.

En la investigación realizada por Castro Mori & Delgado Bardales (2020) el objetivo es “determinar un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral” (p.684), en el cual no solo se analizan las dimensiones de la gestión del talento sino también las del desempeño, al presentar un enfoque orientado al desempeño laboral y teniendo en consideración las dimensiones de; la motivación, el ambiente y la capacidad, se relaciona con el enfoque del presente documento investigativo, además del aporte valioso en su contenido.

Por otra parte, los autores Zocón Alva & Catañeda Abanto (2019) en su investigación “Selección de personal y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa soluciones globales empresariales” mencionan que las tendencias en el mundo actualmente brindan especial interés a la gestión del talento humano, expresado en diversos factores, como: su capacitación, bienestar, autorrealización, la mejora continua de capacidades, entre otros. En esta investigación el objetivo es analizar la relación del proceso de selección de personal y el desempeño laboral de

los colaboradores en lo que respecta a los instrumentos empleados se crearon dos cuestionarios, uno para evaluar el proceso de selección del personal y el otro para evaluar el desempeño laboral, se concluye para la variable Desempeño laboral, se encuentran con menor calificación las dimensiones resolución de problemas y productividad con un 70% y un 68% al sumar las respuestas de la opción no, nunca y pocas veces.

La investigación de los autores Zocón A. & Castañeda A. (2019) se toma como antecedente para el desarrollo de este trabajo ya que resaltan la importancia que se le debe dar al recurso humano ya que las personas que integran la organización no son solo personas ni agentes pasivos, no hay que tratarlas solo por las capacidades físicas o manuales que estos posean, más bien se les debe tratar como agentes activos y proactivos que forman parte de dicha organización, mismos que están dotados de competencias y habilidades, entre otros factores y por lo que deben ser recompensados o motivados correctamente para alcanzar resultados favorables y generar rentabilidad dentro de la empresa. Además, esta investigación es un claro ejemplo de que no siempre las organizaciones tienen un buen desempeño laboral de sus colaboradores.

Del mismo modo, Silva Rodríguez (2018) en su libro “La Gestión y el Desarrollo Organizacional: marco para mejorar el desempeño del Capital Humano” indican que la participación de los empleados es un factor clave para el éxito de la organización, es una actitud positiva adoptada por el empleado hacia la organización y sus valores, es una fuerza que estimula a los empleados a niveles de rendimiento más altos o bajos, y tiene como objetivo analizar los principales factores que afectan el compromiso de los empleados en las organizaciones, porque esto tiene un impacto en el desempeño laboral, implica una revisión sistemática de la literatura con el objetivo de determinar que fenómenos y tendencias definen los factores que afectan el compromiso laboral.

Debido a que el propósito de la evaluación de desempeño debe ser con la finalidad de mejorar la productividad del colaborador y a estar equipado de la manera más óptima para producir de forma eficaz y eficiente, por ello se debe tener en cuenta los factores que pueden estar afectando el compromiso de los colaboradores ya que estos se verán repercutidos en el alcance de los objetivos de las organizaciones, por ello se debe tener en cuenta estos factores y analizarlos mediante la evaluación de desempeño para así conocer su nivel de compromiso que es lo que se pretende realizar con el análisis del desempeño laboral mediante esta investigación.

Además, entre lo más destacado en lo que respecta al Recurso Humano se destaca al autor Chiavenato (2011) con su libro “Administración de Recursos Humanos” ya que da a reconocer el valor que tienen los colaboradores dentro de una organización, siendo uno de los recursos más importantes destacándolos como socios activos y proactivos de todo negocio, ya que estos son quienes aportan con habilidades básicas que son indispensables para la competitividad y sustentabilidad de la organización, por ello hace su relación estrecha entre que no puede existir una organización sin personas y tampoco una sin ellas, por efecto el autor, Chiavenato desarrolla un capítulo sobre la evaluación del desempeño el cual tiene como objetivo presentar ventajas y desventajas, como construir un proceso dinámico y a la vez flexible de dicha evaluación, además de indicar las nuevas formas de evaluar el desempeño.

El contenido del libro, específicamente en cuanto al capítulo de la evaluación de desempeño es fundamental para el desarrollo de la presente investigación ya que se definen conceptos básicos de la misma, como a su vez, métodos de evaluación del desempeño para basarse en las nuevas tendencias y no únicamente en los métodos tradicionales de evaluación, con relación al tema de investigación sobre el presente documento se debe conocer sobre los

métodos de evaluación para posteriormente aplicar el más conveniente permitiendo así analizar el desempeño laboral de los empleados del centro comercial “Piedacita Market”.

## **Fundamentos Teóricos**

### ***Desempeño Laboral***

Según Chiavenato (2009) define el desempeño laboral como “el comportamiento del empleado en la búsqueda de objetivos preestablecidos” para lograr metas a través de estrategias establecidas, y así obtener el desempeño de las habilidades que tiene cada colaborador en la ejecución de sus tareas o actividades.

Además, Chiavenato (2011) argumenta que “el desempeño laboral de una persona puede evaluarse a través de factores previamente definidos y valorados los cuales son: factores actitudinales: actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, presentación personal, creatividad y capacidad de realización”.

La autora Pérez Montejó (2009) menciona que el desempeño laboral se define como las acciones o comportamientos observados en los empleados, que se relacionan con el logro de las metas organizacionales, y se pueden medir por las habilidades y calificaciones de cada individuo.

La gestión del desempeño se define como el proceso mediante el cual una empresa se asegura de que los empleados estén alineados con las metas de la organización, así como las prácticas mediante las cuales se define y revisa el trabajo, se desarrollan las fuerzas y se distribuyen las recompensas dentro de las organizaciones Pérez Montejó (2009)

Es importante saber cómo desarrollar el personal para mejorar el trabajo de la organización. El desarrollo de los empleados puede incluir educación, oportunidades para adquirir experiencia y aprender de los demás Pérez (2013)

A continuación, se resumen algunos de los beneficios de invertir en el personal Pérez (2013)

**Para la organización:**

- Para ser eficaz, una organización necesita empleados con el conocimiento, las habilidades y la experiencia para hacer su trabajo y ejecutar la estrategia de la organización. No siempre se puede contratar a las personas adecuadas, por lo que a veces vale la pena elegir a los trabajadores adecuados y brindarles oportunidades de aprendizaje para cumplir con los requisitos del trabajo.
- Cuando a las personas se les da la oportunidad de avanzar y crecer en el trabajo, es más probable que se sientan motivadas. Una mayor motivación conduce a un trabajo más productivo.
- Es más probable que los empleados permanezcan en una organización que ofrece oportunidades de crecimiento personal. Una organización de este tipo suele ser más eficaz porque mantiene el conocimiento y el aprendizaje de la organización.
- El contexto en el que opera una organización siempre está cambiando. Por ello, es fundamental seguir aprendiendo.

**Para los individuos**

- La oportunidad de aprender y crecer conduce a la satisfacción laboral y un sentido de logro.
- Las oportunidades de aprendizaje y crecimiento permiten a los empleados desarrollar sus carreras dentro y fuera de la organización.

Desarrollar personas es como cultivar árboles, no puedes plantar semillas, pero puedes proporcionarles el ambiente necesario para que crezcan; agua, buena tierra, suficiente sol y sombra, abono, protección contra malas hierbas y plagas. Del mismo modo, no se puede obligar a las personas a crecer, pero las organizaciones deben esforzarse por proporcionar el entorno que los empleados necesitan para prosperar Pérez (2013)

Fernandez (2010) indica que la mayoría de los empleados requieren retroalimentación sobre cómo lo están haciendo, y que los responsables de administrar a otros empleados necesitan evaluar el desempeño individual para decidir qué acción tomar. Mediante la implementación de un sistema de retroalimentación formal y sistemático, Recursos Humanos puede determinar qué empleados cumplen o superan las expectativas y cuáles no. En resumen, se trata de si el individuo tiene un horizonte, es decir, las habilidades necesarias para tener éxito.

Capacidades + Aptitudes + Conocimientos + Experiencias

El propio autor muestra que los cuatro términos trabajan juntos y de alguna manera configuran la situación actual del empleado, así como también predicen su posible futuro. Por esta razón, es necesario evaluar no solo la competencia del individuo, sino también su don para el aprendizaje continuo, su tendencia a adquirir más conocimientos, su deseo de llenarse de experiencia lo ayuda a hacer una contribución sostenible y desarrollar constantemente. La falta de consideración de alguno de estos factores irá en quebranto de la consecución de los objetivos de la organización.

### ***Satisfacción y Desempeño***

La satisfacción laboral es uno de los temas de especial interés en el campo de la investigación en los últimos años. Este interés se debe a una serie de razones relacionadas con el

desarrollo histórico de las teorías organizacionales, las cuales han sufrido cambios a lo largo del tiempo.

Rivas (2009) presenta definiciones que, al determinar la satisfacción laboral, se debe enfocar básicamente en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la base de predicciones positivistas o negativismo, definido como la actitud general de un individuo hacia ellos.

Una persona tiene un alto nivel de satisfacción después de encontrar una actitud positiva hacia el mismo y una persona insatisfecha tiene actitudes negativas hacia el mismo

El propio autor habla sobre el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores y empleados de una empresa textil con regularidad y demuestra que la satisfacción laboral en una empresa textil está determinada por factores internos del puesto de trabajo más que por factores externos. En este sentido, cabe mencionar que los puntajes más altos de satisfacción laboral de los trabajadores y empleados de las empresas textiles están asociados con el desempeño de la tarea y el desarrollo personal. El autor menciona que lo que conduce a la insatisfacción laboral son las condiciones materiales y las prestaciones sociales y/o remuneraciones.

El autor Rivas (2009), considera factores que favorecen a la satisfacción laboral a los trabajadores:

- a) Condiciones materiales,
- b) Remuneración,
- c) Políticas administrativas,
- d) Relaciones sociales,
- e) Desarrollo personal,
- f) Eficiencia en el trabajo; y
- g) Relación con la autoridad.

### ***Evaluación de Desempeño***

La evaluación del desempeño permite analizar los puestos de trabajo, según Chiavenato (2009) es la “Definición de criterios y normas del desempeño para evaluar a los ocupantes, metas y resultados que se deben alcanzar, etcétera”.

Anteriormente, la evaluación del desempeño se limitaba al juicio unilateral del jefe sobre el comportamiento funcional del colaborador. Luego, a medida que evolucionó el modelo de recursos humanos, se fueron formando generaciones del modelo, hasta el punto de que hoy en día existen ejemplos de evaluaciones de cuarta generación Fernandez (2010)

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para mejorar el desempeño de los recursos humanos de la empresa.

Las revisiones de desempeño se llevan a cabo con o sin un programa de evaluación formal en la organización. Los gerentes de línea monitorean continuamente el desempeño de los empleados y se forman una impresión de su valor relativo para la organización. La mayoría de las grandes organizaciones han creado un programa formal diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, la evaluación a nivel de PYME es muy limitada.

Cabe destacar que el interés particular de la evaluación de desempeño es específicamente en conocer su desempeño en cuanto al puesto, es decir, el comportamiento de la persona que ocupa dicho puesto de trabajo, además, cada persona es diferente, su esfuerzo, sus habilidades y capacidades son únicas de cada persona y depende de muchos otros factores que influyen en el desempeño de cada uno de ellos Chiavenato (2011)

### ***Factores de Evaluación de Desempeño***

Los programas de evaluación son esenciales en el sistema de recursos humanos de cualquier empresa, también contribuyen a la determinación de salarios, promoción,

mejoramiento continuo, planes de capacitación y desarrollo; para la investigación y para acciones de los empleados tales como traslados, suspensiones e incluso despidos,

La evaluación del desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y escalonado de expresión de juicios del personal de una empresa en relación con su trabajo habitual destinado a sustituir los juicios ocasionales y expuestos de acuerdo con los más variados criterios.

Existe una serie de características que debe poseer cualquier sistema de evaluación el autor Fernandez (2010) precisa las siguientes:

- Es un procedimiento en curso.
- Es un procedimiento sistemático.
- Este es un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización.
- Es un procedimiento jerárquico en el que cada jefe evalúa a todos y sólo a sus subordinados o colaboradores directos.
- Este es un procedimiento para expresar juicios.
- Se pretende analizar y cuantificar el valor que las personas aportan a la organización.
- Tiene una perspectiva histórica.
- Tiene una perspectiva de futuro.

Hay varias otras razones por las que un empleado debe ser evaluado. En algunos casos, el objetivo principal es beneficiar a los trabajadores. En otros el principal beneficiario es la organización. En otros casos, los datos de evaluación pueden satisfacer una variedad de necesidades individuales, de gerentes y de negocios.

### ***Usos de la Evaluación de Desempeño***

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo sino una herramienta, un medio, para mejorar el desempeño de los recursos humanos de la empresa. Para lograr este objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa), la evaluación del desempeño intenta alcanzar varios objetivos intermedios. Las revisiones de desempeño pueden tener los siguientes usos administrativos Baron (2017).

1. La vinculación del individuo al puesto de trabajo.
2. Entrenamiento y capacitación
3. Rotaciones de personal
4. Incentivar el salario por el buen trabajo
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
6. Superación personal de los empleados;
7. Antecedentes para la investigación de Recursos
8. Estímulo para una mayor productividad;
9. Retroalimentación de información al individuo evaluado
10. Otras decisiones de personal tales como transferencias

### ***Beneficios de la Evaluación del Desempeño***

El autor Baron (2017) menciona que cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planificado, coordinado y desarrollado, tiene beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son los empleados o subordinados, gerentes, la organización y la comunidad.

Para Chiavenato (2011), una vez que se ha desarrollado un proceso adecuado de evaluación del desempeño, tiene beneficios tanto a corto como a largo plazo, además de

beneficios para los involucrados, los cuales son: el subordinado o individuo, el gerente y la empresa u organización. Los beneficios por cada involucrado se presentan a continuación en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Beneficios de la evaluación de desempeño*

<b>Individuo</b>	<b>Gerente</b>	<b>Organización</b>
Conocer las medidas que los superiores decidan para mejorar su desempeño y las propias que debe tomar en cuenta para perfeccionar.	Evaluar en base a factores con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad	Evalúa el potencial humano y definir la contribución de cada colaborador.
Autoevaluación y crítica personal en relación al desarrollo y control personal	Proporcionar medidas con propósito de mejorar el desempeño de los colaboradores.	Identificar a los colaboradores que necesitan perfeccionarse en las áreas determinadas y seleccionar a aquellos que estén listos para ser promovidos.

**Nota:** La tabla muestra los beneficios de la evaluación de desempeño Chiavenato (2011)

***Responsabilidad en la Evaluación***

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño puede ser delegada en un gerente, en el mismo subordinado, en el jefe de un área o departamento de recursos humanos, o en un comité de revisión del desempeño Fernandez (2010)

El miembro transitorio es el gerente o supervisor de cada auditado, como se muestra en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Especificación de evaluadores*

<b>Evaluadores</b>	<b>Evaluados</b>
<i>Gerente General</i>	Se encargará de evaluar a toda la Gerencia
<i>Gerentes de cada uno de los departamentos</i>	Son los encargados de evaluar al personal de mandos medios y administrativo
<i>Supervisores</i>	Se encargarán de evaluar a todo el personal operativo

**Nota:** la tabla muestra las especificaciones de los evaluadores Sánchez (2017)

### ***Dimensiones e Indicadores del Desempeño Laboral***

Algunos autores abordan distintos modelos en cuanto a la diversidad de factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, no obstante, para Chiavenato (2009)“Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización”, por ello se ha considerado un número reducido de factores a evaluar considerando lo mencionado por el autor, los factores considerados para dicho estudio son en base a los que plantea el autor Chiavenato en su libro de Gestión del Talento Humano año 2009, detallando un listado de factores involucrados en tres grupos, como lo son; habilidades/capacidades, comportamientos, por último, Metas y Resultados. (p.254).

A continuación, se detallan cada una de las dimensiones y sus respectivos indicadores:

### ***Habilidades/Capacidades***

La habilidad de acuerdo con Chiavenato (2006) es la “capacidad de transformar el conocimiento en acción y que resulta en un desempeño deseado” (p.21). Ya que se trata de saber hacer, sea para enfrentar situaciones o resolver problemas, además de innovar o crear.

**Conocimiento del puesto de trabajo.** Para poder llevar a cabo y cumplir con las actividades o tareas que concierne al puesto de trabajo según Chiavenato (2009) “es el grado de conocimiento del trabajo”. Si bien es cierto, un trabajador debe poseer de conocimientos acorde a un trabajo en específico.

**Presentación personal.** La presentación personal hace referencia al aspecto y apariencia de una persona como efecto hacia los demás, se lo puede definir como; la impresión que el trabajador produce en los demás mediante su manera de vestir o vestuario, su corte o estilo de cabello, su barba, entre otros Chiavenato (2011)

**Comprensión de la situación.** Los colaboradores deben poseer de ciertas habilidades, entre ellas; la agilidad, para brindar soluciones a los problemas que se presenten, respondiendo de forma correcta y con sentido común con la finalidad de superar las dificultades ya que es “la capacidad para resolver problemas” Chiavenato (2009)

**Capacidad de realización.** Según Chiavenato (2009) se refiere a la capacidad que posee el empleado para realizar de manera eficiente sus tareas, venciendo obstáculos o desafíos y alcanzando triunfos. El colaborador debe ser persistente, buscar las oportunidades, estar comprometido con el trabajo, la eficiencia y la calidad para triunfar ante toda situación.

## ***Comportamientos***

De acuerdo con Piaget (1977) el comportamiento como tal lo define como “conjunto de acciones que los organismos ejercen sobre el medio exterior para modificar algunos de sus estados o para cambiar sus circunstancias al respecto.”.

Considerando que el comportamiento organizacional es una forma de hacer las cosas y se refiere al comportamiento de las personas los modelos de comportamiento son las formas en que las personas normalmente se comportan en su trabajo.” Chiavenato (1993)

**Actitud cooperativa / Cooperación.** Más que la actitud que tenga el colaborador hacia el trabajo también debe ser la capacidad que este tenga para mantener buena relación con otros, refiriéndose “a la capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades contribuyendo al logro de objetivos” de acuerdo con Chiavenato (2006) ya que cooperando se deja a un lado la competitividad entre compañeros y más bien se impulsa al logro del objetivo común como equipo.

Adicionalmente, Chiavenato (2009) define que la actitud “se trata de saber hacer que ocurra. Una actitud emprendedora ayuda a alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, alcanzar la excelencia y enfocarse en resultados”.

**Iniciativa.** Es definida por los autores Frese, Kring, Soose, & Zempel (1996) como “una conducta que se manifiesta en una aproximación activa y espontánea de la persona para la realización del trabajo, haciéndolo mejor de lo que formalmente se requiere” (p.38). Aquellos que poseen de iniciativa realizan acciones sin que les hayan pedido y son persistentes para obtener sus logros.

**Responsabilidad.** Debe ser fundamental cumplir con el trabajo o actividades asignadas dentro de los plazos establecidos e indicaciones dadas, el autor Franklin Fincowsky (1998)

define la responsabilidad como la “capacidad de respuesta al asumir un compromiso”, es la aptitud que toma el colaborador de estar comprometido y actuar apropiadamente, además, para el alcance de los objetivos ya que, “los miembros son responsables por los resultados” según Chiavenato (2009)

**Creatividad.** Franklin Fincowsky (1998) la define como “espíritu constructivo e innovador”, mientras que, Chiavenato (2009) argumenta sobre la creatividad que “los talentos y las ideas se usan para beneficiar al equipo”.

### ***Metas y Resultados***

Se define como metas aquello que un ente o individuo se esfuerza para conseguir. Dichas metas para la persona son importantes ya que las mismas son las que motivan y guían los actos del ser humano Locke (1968).

Así también en el contenido publicado por Conexión ESAN (2019) enfatiza que “las metas, por su parte, son el resultado de una serie de condiciones que una empresa desea alcanzar en un determinado espacio de tiempo”. Además, para poder alcanzar los resultados, se debe establecer objetivos e ir tras los resultados, “es imprescindible tener visión del futuro y enfocarse en las metas a lograr” Chiavenato (2009)

**Calidad.** Con relación a la calidad como tal, se conocen varios autores y conceptos que definen la calidad, entre ellos los famosos fundadores de la calidad total como Edward Deming, Ishikawa, Philip Crosby, cada uno con su propia teoría de calidad, como también, Juran & Gryna, (1993) la define como “el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes, además calidad consiste en no tener deficiencias. Mientras que, Crosby (1989) define que es, entregar un producto o servicio “sin defectos y a tiempo”. La calidad es adoptada

en diferentes países, por lo que hace que cada uno tenga su propia definición y entendimiento del término, no obstante, siempre se lo relaciona con hacer las cosas bien, cumpliendo estándares.

En cuanto a la calidad del trabajo, “es una norma personal, no algo que se impone desde fuera o se justifica desde fuera, es la búsqueda paulatina de la excelencia profesional en cada tarea que desarrollamos”” Álvarez (2016).

**Cantidad.** Se hace referencia en cuanto al volumen de trabajo o tareas ejecutadas, tomando en cuenta factores como la rapidez con la que realizar dicha actividad o labor, la eficiencia y el tiempo implicado, según García (2008) cantidad de trabajo se refiere:

Al grado de competencia que demuestra la persona en alcanzar metas optimas en cuanto al volumen de trabajo realizado. Su objetivo es medir qué tan bien se cumple, se excede o no se cumple con los estándares establecidos o esperados para el puesto.

## Capítulo II

### Diagnóstico o Estudio de Campo

Considerando lo que se utilizará con fundamentos teóricos en este tema de investigación el presente trabajo se enfoca en el análisis del desempeño laboral de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta, siendo concebido el objeto de estudio como una realidad por lo que se aplicará el tipo de investigación descriptiva, ya que el objetivo es analizar y describir el nivel de las variables, siendo en este caso el desempeño laboral.

Los autores Hernandez, Fernández, & Baptista (2014) mencionan que la investigación de tipo descriptiva “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se ha sometido a análisis”.

Desde el punto de vista del alcance del estudio, el diseño de investigación utilizado se clasifica como investigación no experimental.

La investigación no experimental para Hernandez, Fernández, & Baptista (2014) es aquella que “se realiza sin manipular deliberadamente variables”. Es decir, es investigación donde no se varia intencionalmente las variables independientes. En la investigación no experimental se observa fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Además, destacando existentes investigaciones similares a esta.

La presente investigación, que tiene por tema: “Análisis del desempeño laboral de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta”, se clasifica teniendo en cuenta la estrategia metodológica empleada, como cuantitativa, cuyas características, mide fenómenos, analiza datos numéricos como la estadística y prueba de hipótesis.

Según lo mencionado por Hernandez, Fernández, & Baptista (2014), el enfoque cuantitativo está basado en obras como las de Auguste Comte y Émile Durkheim. la investigación cuantitativa considera que el conocimiento debe ser objetivo, y que este se genera a partir de un proceso deductivo en el que, a través de la medición numérica y el análisis estadístico inferencial, se prueban hipótesis previamente formuladas.

La población de estudio es la unidad o conjunto de análisis, es el lugar o dichas personas que la integran donde se recogen los valores de las variables e indicadores correspondientes a la investigación. Por lo que, la población a estudiar está delimitada por el problema y objeto de estudio de la investigación.

En esta investigación la población de estudio está compuesta por los trabajadores o empleados del centro comercial Piedacita Market, mismo que cuenta con 10 trabajadores.

Según el criterio de los autores mencionados anteriormente, para la realización del proceso cuantitativo, el tamaño de la muestra consiste en la selección de un subgrupo de la población de interés en este caso los empleados del centro comercial Piedacita Market el cual representa el porcentaje total de la población por ser finita, además, con los resultados que se obtendrán se pretende generalizar a la población.

Debido a que el centro comercial “Piedacita Market” cuenta con una población accesible, compuesta por 10 empleados, se omitirá el cálculo de la muestra ya que se procederá a trabajar sobre el 100% de la población.

Por lo tanto, la muestra es altamente significativa y confiable para obtener los resultados.

La recolección de datos para Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico”.

Para la respectiva recolección de datos en la presente investigación se empleará instrumentos y técnicas como:

- Materiales Bibliográficos.
- Encuesta.
- Observación Directa.

La encuesta por aplicar es de escalamiento tipo Likert, misma que se dará bajo una escala valorativa del 1 al 5 compuesta por 15 afirmaciones que deben calificarse según la categoría de escala correspondientes a:

1 muy en desacuerdo,

2 en desacuerdo,

3 ni de acuerdo ni en desacuerdo,

4 de acuerdo y

5 muy de acuerdo

Será realizada de manera On-Line a través del uso de herramientas tecnológicas, las mismas que serán aplicadas a la muestra de los empleados del centro comercial “Piedacita Market”, para determinar la relación de la variable que se estudia en la investigación.

## Resultados y Análisis

### *Dimensión: Habilidades/Capacidades*

**Pregunta 1:** Tiene conocimientos necesarios para realizar las tareas relacionadas a su puesto

**Tabla 3**

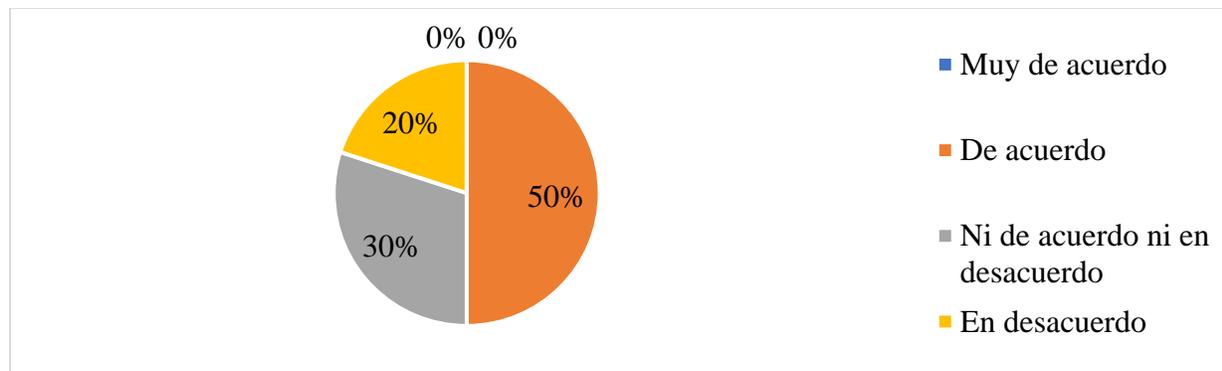
*Conocimiento del puesto de trabajo*

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	5	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	30%
En desacuerdo	2	20%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Figura 1**

*Conocimiento del puesto de trabajo*



Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Análisis:** En relación a la afirmación planteada acerca de que los empleados de "Piedacita Market" tienen conocimientos necesarios para realizar las tareas relacionadas a su puesto; se puede observar que el 50% indican estar de acuerdo, mientras que un 30% de encuestados señalaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, no obstante, el 20% indicó estar en

desacuerdo con la afirmación planteada, por lo tanto, el centro comercial tendrá empleados con conocimientos de su respectivo puesto de trabajo.

**Pregunta 2:** Es cuidadoso con su impresión de presentación personal (cabello, vestuario o uniforme, barba entre otros) al presentarse a su lugar de trabajo

**Tabla 4**

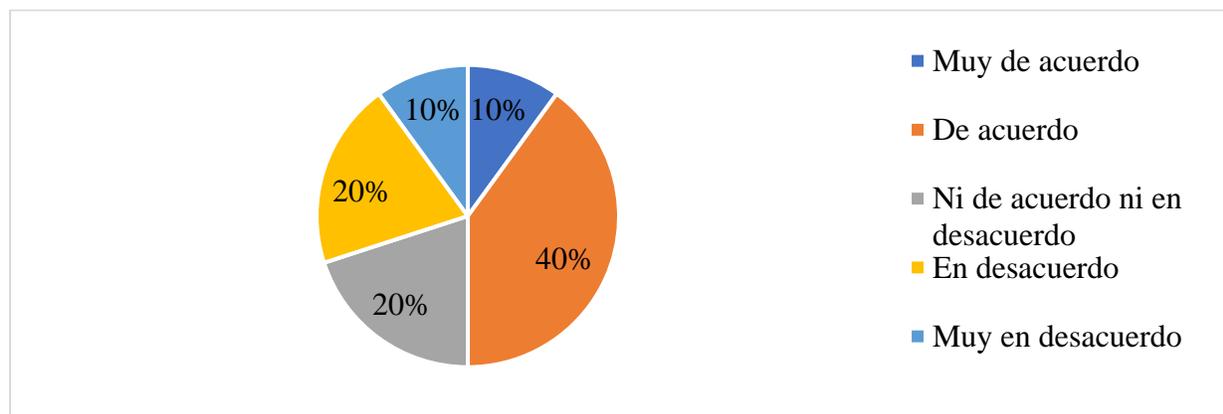
*Presentación personal*

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	1	10%
De acuerdo	4	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%
En desacuerdo	2	20%
Muy en desacuerdo	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Figura 2**

*Presentación personal*



Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Análisis:** La presente pregunta hace referencia a la presentación personal de los empleados del centro comercial "Piedacita Market", mismos que representan en un 40% estar de acuerdo a ser cuidadosos con su impresión, mientras que un 20% resulta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y otro 20% en desacuerdo, no obstante, el 10% de los encuestados indica estar muy

de acuerdo y en desacuerdo otro 10%. A pesar de evidenciar un porcentaje favorable de quienes cuidan de su presentación personal se debe tomar acciones apropiadas para aquellos que no cumplen con buena presentación la cual es importante para la imagen del centro comercial.

**Pregunta 3:** Posee buena capacidad de percepción para comprender situaciones que le permite resolver inconvenientes de forma ágil

**Tabla 5**

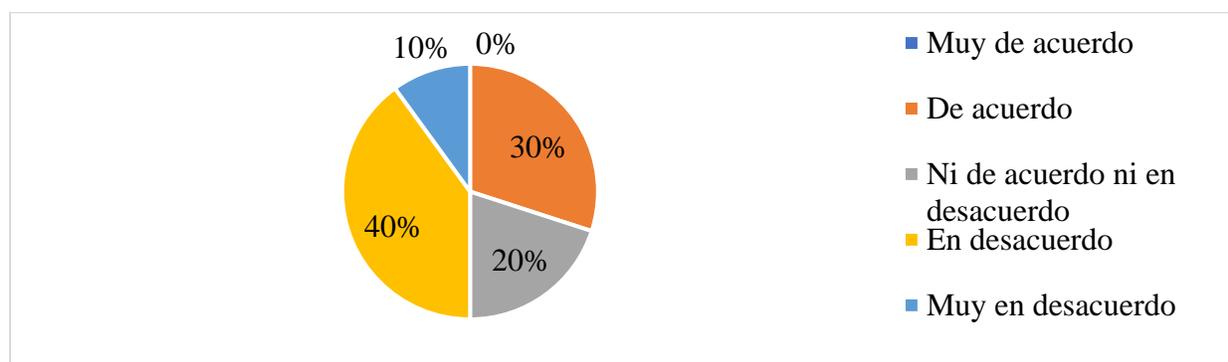
*Comprensión de la situación*

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	3	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%
En desacuerdo	4	40%
Muy en desacuerdo	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Figura 3**

*Comprensión de la situación*



Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Análisis:** En la pregunta tres, los encuestados manifestaron estar en desacuerdo lo cual está representado por el 40% de los empleados, mientras que, el 30% manifestaron estar de acuerdo, así mismo un 20% señalaron ni de acuerdo ni en desacuerdo y muy en desacuerdo un

10%, por lo que será oportuno tomar medidas para mejorar la capacidad de comprensión en los empleados y que estos puedan resolver inconvenientes de forma ágil.

**Pregunta 4:** Posee de capacidad para enfrentar los desafíos en sus funciones y lograr sus metas

**Tabla 6**

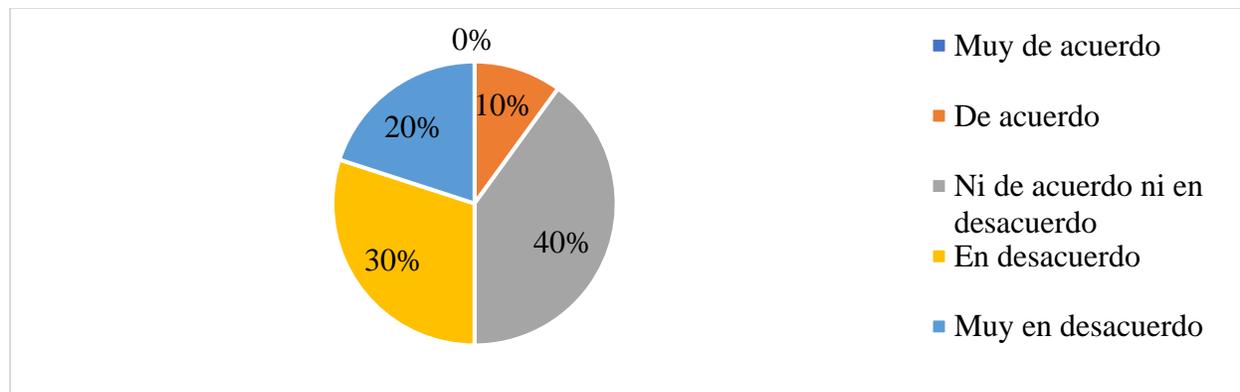
*Capacidad de realización*

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	40%
En desacuerdo	3	30%
Muy en desacuerdo	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Figura 4**

*Capacidad de realización*



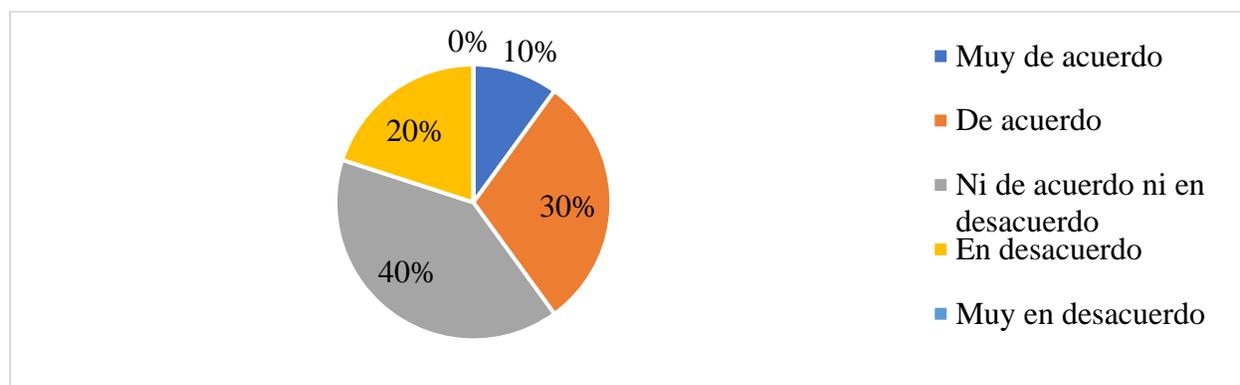
Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Análisis:** La afirmación hace referencia a la capacidad de realización que poseen los empleados para enfrentar desafíos y lograr las metas, el 40% de los encuestados indicaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 30% en desacuerdo, el 20% muy en desacuerdo y un 10% de acuerdo, por lo tanto, el centro comercial deberá impulsar o motivar a los empleados para que desarrollen la capacidad para enfrentar aquellos desafíos que no les permite cumplir las metas.

**Pregunta 5:** Llega a tiempo a su lugar de trabajo**Tabla 7***Puntualidad*

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	1	10%
De acuerdo	3	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	40%
En desacuerdo	2	20%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Figura 5***Puntualidad*

Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Análisis:** La presente pregunta está relacionada con la puntualidad de los trabajadores, en donde el 40% de ellos manifestaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 30% de los encuestados indicaron estar de acuerdo como también un 20% está en desacuerdo, no obstante, el 10% indicó estar muy de acuerdo con la afirmación, al evidenciar un resultado poco favorable el centro comercial deberá tomar acciones para que los empleados lleguen a tiempo a su lugar de trabajo y cumplan con su horario establecido haciendo prevalecer la puntualidad.

### *Comprobación de Hipótesis Específica N°1*

**Habilidades /Capacidades.** Los encuestados, como lo son los empleados del centro comercial “Piedacita Market” no poseen el apropiado conocimiento del puesto de trabajo, presentación personal, comprensión de la situación, capacidad de realización y puntualidad que se requiere por su parte. A continuación, se detalla el resumen de las ponderaciones para cada indicador estudiado:

**Tabla 8**

*Resultados por indicadores de Habilidades/Capacidades*

<b>Dimensiones</b>	<b>Habilidades/Capacidades</b>				
	<b>Encuestado</b>	Conocimiento del puesto	Presentación personal	Comprensión de la situación	Capacidad de realización
<b>1</b>	4	4	2	2	4
<b>2</b>	3	3	1	1	3
<b>3</b>	4	4	3	3	4
<b>4</b>	4	5	4	3	4
<b>5</b>	3	3	2	2	3
<b>6</b>	4	4	4	4	5
<b>7</b>	4	4	4	3	3
<b>8</b>	3	2	2	2	2
<b>9</b>	2	1	2	3	3
<b>10</b>	2	2	3	1	2
<b>X</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>	<b>2,7</b>	<b>2,4</b>	<b>3,3</b>
<b>X</b>	<b>2,98</b>				

Nota: Los datos son obtenidos de los resultados de la investigación aplicada a los empleados.

En derivación a lo anterior, en la siguiente tabla a manera de resumen se puede apreciar las habilidades/capacidades que posee cada uno de los empleados:

**Tabla 9***Resultados Promedios de Habilidades/Capacidades*

<b>Encuestado N.º</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>X</b>
<b>Habilidades</b>	3,2	2,2	3,6	4	2,6	4,2	3,6	2,2	2,2	2	<b>2,98</b>

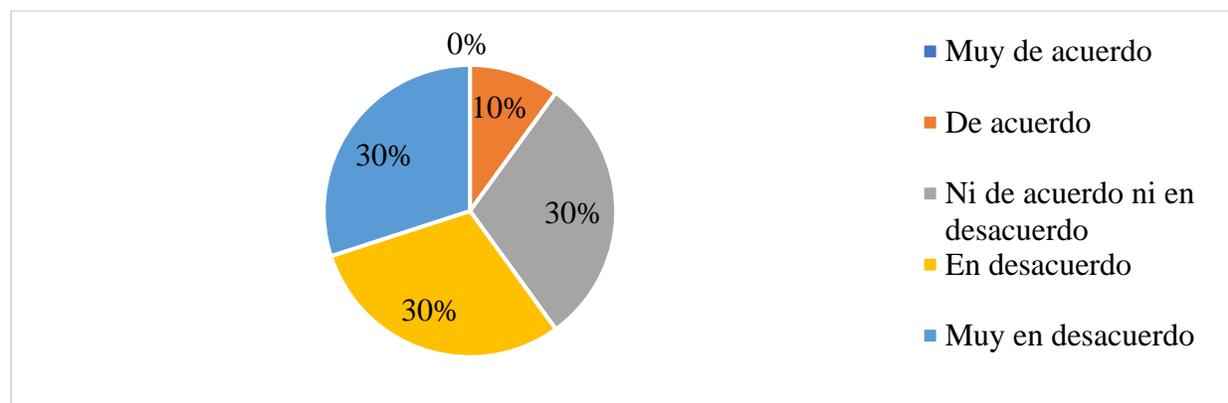
Nota: Se calculó los valores de media por cada empleado según sus habilidades.

De los 10 empleados que forman parte del centro comercial, solo uno alcanza la media de 4, mientras que, nueve de ellos están por debajo de la media antes mencionada. Por lo tanto, con todo lo expuesto anteriormente da a notar que las habilidades/capacidades de los empleados del centro comercial “Piedacita Market” no son excelentes y por ello es necesario revisar estos aspectos para orientación hacia medidas pertinentes y favorables, por lo que, a su vez se puede afirmar que SE RECHAZA LA HIPÓTESIS N°1.

**Dimensión: Comportamientos****Pregunta 6:** Muestra disposición para cooperar con sus compañeros para resolver un problema**Tabla 10***Actitud cooperativa / Cooperación*

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	30%
En desacuerdo	3	30%
Muy en desacuerdo	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Figura 6***Actitud cooperativa / Cooperación*

Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Análisis:** De los empleados del centro comercial "Piedacita Market" se obtiene, el 30% indicaron estar muy en desacuerdo, otro 30% en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo otro 30%, no obstante, un 10% señaló estar de acuerdo con el enunciado. Al no tener resultados favorables se deberá estimular el trabajo en equipo para incrementar el nivel de cooperación entre los empleados y que estos puedan mejorar su rendimiento profesional.

**Pregunta 7:** Posee iniciativa propia para realizar actividades sin esperar que su jefe le dé instrucciones

**Tabla 11**

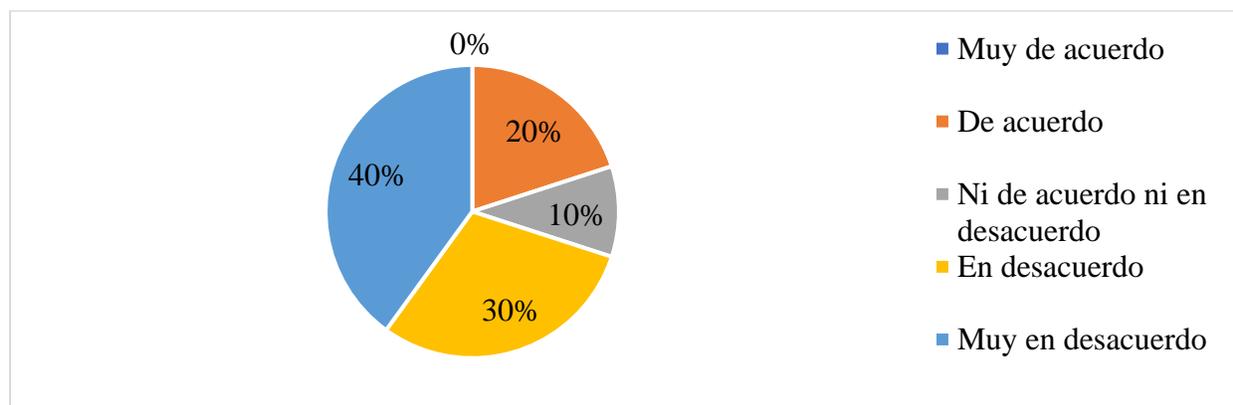
*Iniciativa*

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%
En desacuerdo	3	30%
Muy en desacuerdo	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Figura 7**

*Iniciativa*



Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Análisis:** Respecto a la afirmación, los encuestados indicaron en un 40% estar muy en desacuerdo con el enunciado, mientras que, un 30% está en desacuerdo, un 20% de los empleados indicaron estar de acuerdo, no obstante, un 10% mostró estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por lo tanto, se deberá capacitar a los empleados para que estos realicen actividades por su cuenta sin esperar que el jefe les dé instrucciones como también, darles la oportunidad y seguridad de desarrollar la iniciativa en cada empleado.

**Pregunta 8:** Cumple con sus tareas asignadas dentro del plazo establecido de su trabajo

**Tabla 12**

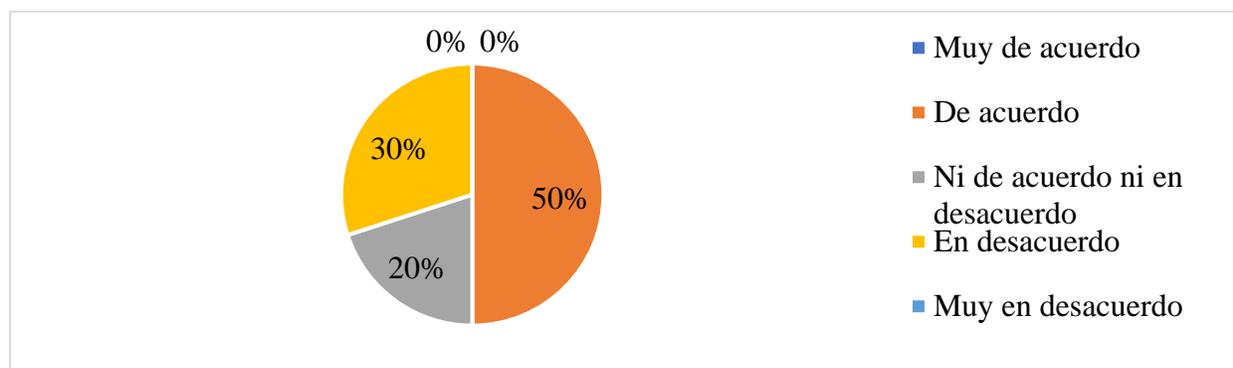
*Responsabilidad*

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	5	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%
En desacuerdo	3	30%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Figura 8**

*Responsabilidad*



Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Análisis:** En los resultados se obtiene que, un 50% de los empleados están de acuerdo ya que cumplen con sus tareas asignadas dentro del plazo establecido de su trabajo, mientras que un 30% de ellos mostraron estar en desacuerdo y un 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por lo tanto, para mejorar la responsabilidad de los empleados en su lugar de trabajo, se deben tomar en consideración o replantear las tareas asignadas y el plazo que se le establece a los empleados ya que el problema podría estar en la sobrecarga de tareas y por consecuencia no se logra cumplir con las mismas dentro del plazo fijado.

**Pregunta 9:** Aporta con ideas relevantes y/o creativas que ayuden al alcance de los objetivos institucionales

**Tabla 13**

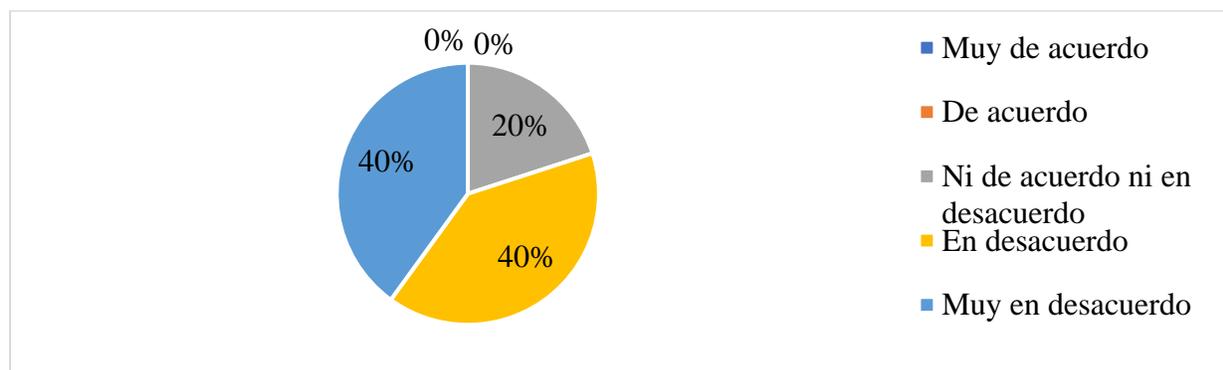
*Creatividad*

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%
En desacuerdo	4	40%
Muy en desacuerdo	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Figura 9**

*Creatividad*



Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Análisis:** En el enunciado de la pregunta, se hace referencia a la creatividad que poseen los empleados del "Piedacita Market", el 40% de ellos indicaron estar en desacuerdo y otro 40% muy en desacuerdo, mientras que un 20% de los encuestados manifestaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, esto se debe a que sus aportes de ideas no son suficientes o dichas ideas son poco relevantes al alcance de objetivos del centro comercial. Por tal razón primero el centro comercial deberá dar a conocer o comunicar a los empleados los objetivos institucionales y trabajar en equipos para el alcance de los mismos.

**Pregunta 10:** Te sientes incomodo cuando cuestionan tus decisiones

**Tabla 14**

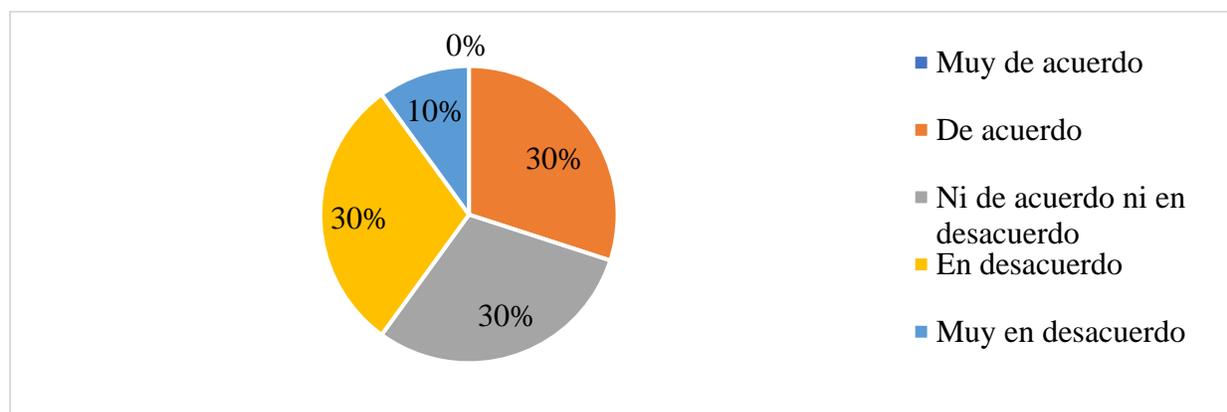
*Liderazgo*

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	3	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	30%
En desacuerdo	3	30%
Muy en desacuerdo	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Figura 10**

*Liderazgo*



Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Análisis:** Los resultados obtenidos indican que el 30% de los encuestados están de acuerdo ya que se sienten incomodos cuando cuestionan sus decisiones, otro 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que otro 30% en desacuerdo, finalmente un 10% señaló estar muy en desacuerdo. Por lo que, el centro comercial debería darles la oportunidad a los empleados que tienen esa actitud o cualidad de líder para que puedan desarrollarla o potencializarla y a su vez sen quienes guíen los trabajos en equipo.

### *Comprobación de Hipótesis Específica N°2*

**Comportamientos.** En cuanto al comportamiento de los empleados del centro comercial “Piedacita Market”, siendo los mismos que dieron a conocer por medio de las encuestas que no muestran la mejor actitud cooperativa, existe carencia de iniciativa, un poco de irresponsabilidad, falta de creatividad y liderazgo. A continuación, se detalla el resumen de las ponderaciones por cada indicador antes mencionados:

**Tabla 15**

*Resultados por indicadores de Comportamientos*

<b>Dimensiones</b>	<b>Comportamientos</b>				
<b>Encuestados</b>	Actitud cooperativa	Iniciativa	Responsabilidad	Creatividad	Liderazgo
<b>1</b>	2	1	3	2	1
<b>2</b>	1	1	4	1	4
<b>3</b>	4	4	4	3	3
<b>4</b>	3	3	3	3	4
<b>5</b>	3	2	4	2	2
<b>6</b>	1	1	4	1	4
<b>7</b>	3	4	4	2	2
<b>8</b>	2	2	2	1	3
<b>9</b>	1	1	2	1	2
<b>10</b>	2	2	2	2	3
<b>X</b>	<b>2,2</b>	<b>2,1</b>	<b>3,2</b>	<b>1,8</b>	<b>2,8</b>
<b>X</b>					<b>2,42</b>

Nota: Los datos son obtenidos de los resultados de la investigación aplicada a los empleados.

Además, en la siguiente tabla a manera de resumen se puede apreciar el comportamiento que tiene cada uno de los empleados:

**Tabla 16***Resultados Promedios de Comportamientos*

<b>Encuestado N.º</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>X</b>
<b>Comportamientos</b>	1,8	2,2	3,6	3,2	2,6	2,2	3	2	1,4	2,2	<b>2,42</b>

Nota: Se calculó los valores de media por cada empleado según sus comportamientos.

Con todo lo antes expuesto se evidencia que el comportamiento de los empleados del centro comercial “Piedacita Market” no son los correctos, por lo que es preciso revisar aquellos aspectos para orientar hacia medidas favorables, a su vez se puede afirmar que SE RECHAZA LA HIPÓTESIS N°2.

**Dimensión: Metas y resultados**

**Pregunta 11:** El trabajo ejecutado por su parte es exacto, sin errores.

**Tabla 17**

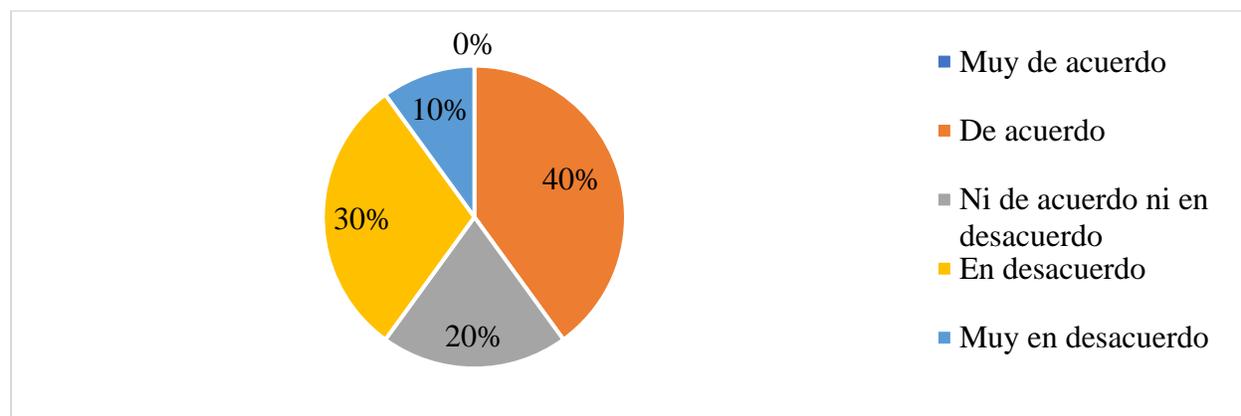
*Calidad de trabajo*

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	4	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%
En desacuerdo	3	30%
Muy en desacuerdo	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Figura 11**

*Calidad de trabajo*



Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Análisis:** Como resultado se obtiene que, el 40% indicó estar de acuerdo, siendo quienes se desempeñan con calidad en el trabajo, no obstante, un 30% señaló estar en desacuerdo, desarrollando un trabajo con poca exactitud, mientras que un 20% está ni de acuerdo ni en desacuerdo con el enunciado y un 10% manifestó estar muy desacuerdo, dado a que se ejecuta un trabajo con pocos aciertos. Por lo tanto, se debe tomar acciones para que los empleados del "Piedacita Market" puedan realizar un trabajo de calidad y a su vez lograr buenos resultados.

**Pregunta 12:** La cantidad de trabajo asignado es el apropiado para el cumplimiento de sus tareas

**Tabla 18**

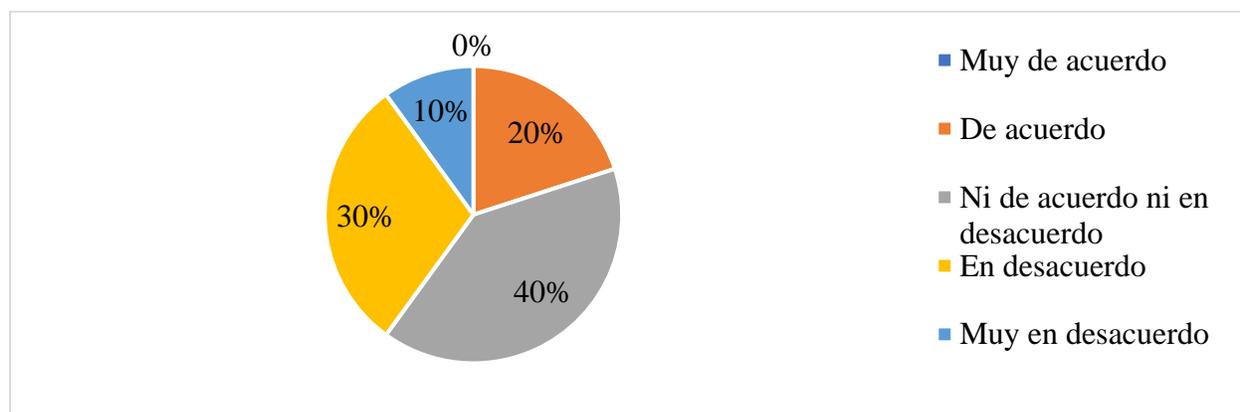
*Cantidad de trabajo*

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	40%
En desacuerdo	3	30%
Muy en desacuerdo	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Figura 12**

*Cantidad de trabajo*



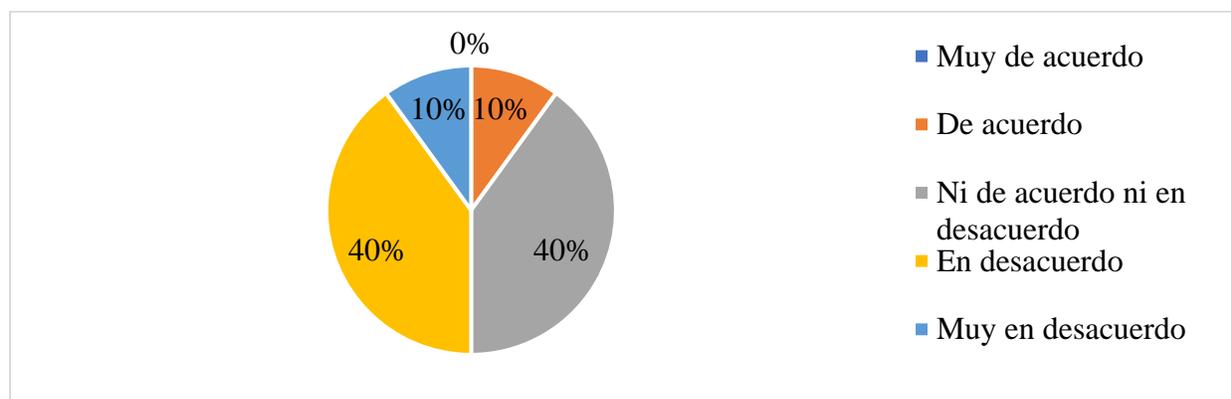
Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Análisis:** Mediante la investigación aplicada a los empleados del centro comercial se obtuvo que, el 40% indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 30% manifestando estar en desacuerdo ya que creen inapropiado la cantidad de trabajo asignado, no obstante, un 20% señaló estar de acuerdo con la cantidad de trabajo siendo el apropiado para el cumplimiento de sus tareas y finalmente un 10% muy en desacuerdo. Por lo tanto, se debe asignar la cantidad de trabajo apropiada en función a las horas o jornada de trabajo de cada empleado para que estos puedan cumplir sus tareas apropiadamente y de manera óptima.

**Pregunta 13:** Cumple a tiempo con las tareas asignadas**Tabla 19***Cumplimiento de los plazos*

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	40%
En desacuerdo	4	40%
Muy en desacuerdo	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Figura 13***Cumplimiento de los plazos*

Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Análisis:** Mediante la aplicación de las encuestas se obtuvo los siguientes datos, el 40% de los empleados manifestaron estar en desacuerdo, mientras que, otro 40% señalaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación planteada, no obstante, un 10% muy en desacuerdo y otro 10% de acuerdo ya que cumple a tiempo. Por lo tanto, es importante que el centro comercial incentive o motive a los empleados por el compromiso que demuestran en sus trabajos al cumplir con sus tareas en los plazos establecidos.

**Pregunta 14:** Busca solucionar de manera rápida los problemas que se presentan en el lugar de trabajo.

**Tabla 20**

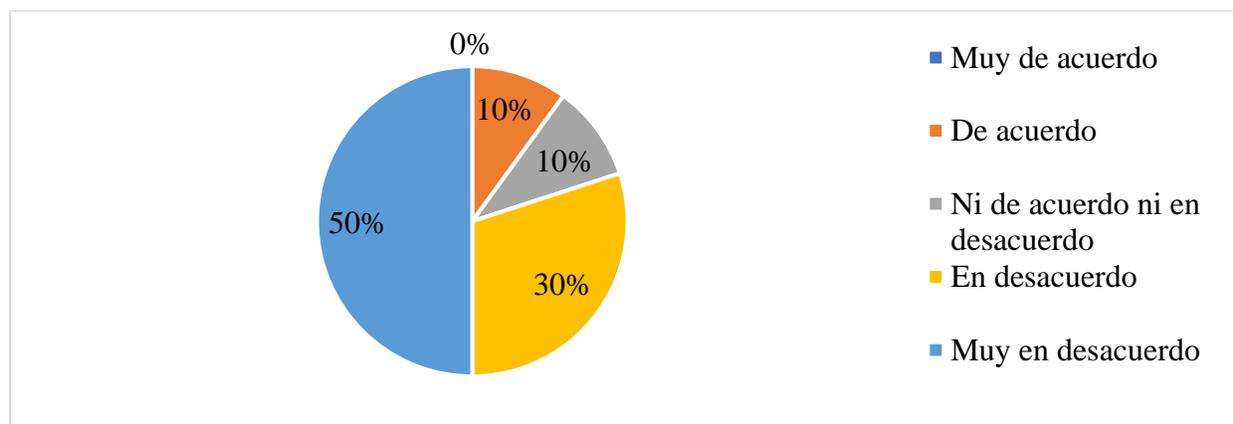
*Rapidez de soluciones*

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%
En desacuerdo	3	30%
Muy en desacuerdo	5	50%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Figura 14**

*Rapidez de soluciones*



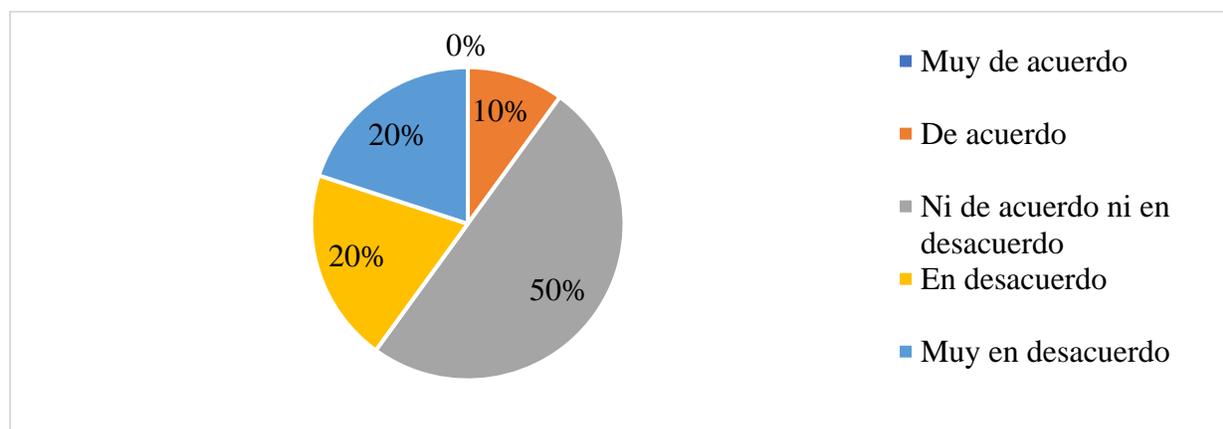
Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Análisis:** En la encuesta realizada se obtiene como resultado que, el 50% están muy en desacuerdo con la afirmación, un 30% en desacuerdo, no obstante, un 10% están ni de acuerdo ni en desacuerdo y otro 10% de acuerdo ya que busca solucionar de manera rápida los problemas que se presentan en el lugar de trabajo. Al obtener resultados poco favorables, indica que, los empleados del centro comercial no solucionan con rapidez los problemas que se generan en sus puestos de trabajo, por lo tanto, se deben tomar acciones para prevenir dicha situación.

**Pregunta 15:** Trata de reducir al mínimo los errores**Tabla 21***Enfoque en los resultados*

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	50%
En desacuerdo	2	20%
Muy en desacuerdo	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Figura 15***Enfoque en los resultados*

Nota: Investigación en centro comercial "Piedacita Market".

**Análisis:** Los resultados indican que, el 50% de los empleados del centro comercial manifestaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación, mientras que, un 20% en desacuerdo y otro 20% muy en desacuerdo, no obstante, el 10% de los empleados están de acuerdo. Por lo tanto, el centro comercial deberá tomar acciones, en donde los empleados puedan estar enfocados en los resultados y puedan reducir al mínimo los errores que se puedan presentar.

### *Comprobación de Hipótesis Específica N°3*

**Metas y Resultados.** Las metas y resultados alcanzados por los empleados del “Piedacita Market”, estas no van alineadas a los resultados que espera el centro comercial ya que, el éxito o el alcance del centro comercial depende de dichos resultados que obtengan los empleados en sus respectivos puestos de trabajo, los encuestados manifestaron estar poco de acuerdo con la calidad de trabajo y a su vez con la cantidad de trabajo asignada, como también, en desacuerdo con el cumplimiento de plazos, falta rapidez de soluciones y poco interés en el enfoque de resultados. Se detalla el resumen de las ponderaciones a continuación:

**Tabla 22**

*Resultados por indicadores de Metas y Resultados*

<b>Dimensiones</b>	<b>Metas y Resultados</b>				
	<b>Encuestados</b>	Calidad de trabajo	Cantidad de trabajo	Cumplimiento de plazos	Rapidez de soluciones
<b>1</b>	4	3	2	1	3
<b>2</b>	2	3	3	1	3
<b>3</b>	4	4	4	4	4
<b>4</b>	3	2	2	1	2
<b>5</b>	4	4	3	3	3
<b>6</b>	4	3	2	2	3
<b>7</b>	3	3	3	2	3
<b>8</b>	1	1	1	1	1
<b>9</b>	2	2	3	1	1
<b>10</b>	2	2	2	2	2
<b>X</b>	2,9	2,7	2,5	1,8	2,5
<b>X</b>					<b>2,48</b>

Nota: Los datos son obtenidos de los resultados de la investigación aplicada a los empleados.

Además, en la siguiente tabla de manera breve se puede apreciar el alcance de metas y resultados por cada empleado:

**Tabla 23**

*Resultados Promedios de Metas y Resultados*

<b>Encuestado N.º</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>X</b>
<b>Metas y Resultados</b>	2,6	2,4	4	2	3,4	2,8	2,8	1	1,8	2	<b>2,48</b>

Nota: Se calculó los valores de media por cada empleado según sus metas y resultados.

Con todo lo mencionado y detallado mediante las tablas, se evidencia que, las metas y resultados de los empleados del centro comercial “Piedacita Market” no son eficaces, por lo que es preciso revisar sus respectivos aspectos para orientar hacia medidas favorables, como también se puede afirmar que SE RECHAZA LA HIPÓTESIS N°3.

## Comprobación de Hipótesis General

Para la respectiva comprobación de hipótesis general se tendrá en consideración los resultados obtenidos por medio de las encuestas aplicadas a los empleados del centro comercial “Piedacita Market”, mismos que respondieron en una escala del 1 al 5 a los diferentes enunciados o afirmaciones planteadas. Dicha escala de valoración se da de la siguiente forma:

Muy de acuerdo: 5

De acuerdo: 4

Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 3

En desacuerdo: 2

Muy en desacuerdo: 1

En relación a lo mencionado, lo idóneo sería que cada empleado otorgue una puntuación de 5 y 4. A continuación se podrá observar la variable que estará representada por X, la misma que equivale a la puntuación promedio que ha sido asignada por cada empleado.

Además, en la hipótesis general se menciona que “El desempeño laboral de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta es alto”, siendo esta como hipótesis nula. Mientras que la hipótesis alternativa será: “El desempeño laboral de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta NO es alto”.

Por lo tanto, las dos afirmaciones que se contraponen en esta situación son:

**Afirmación de hipótesis.** Hipótesis nula H0: la media de X es el valor promedio que esté entre el rango de 4 y 5:  $\mu \geq 4$

**Afirmación alternativa.** Hipótesis alternativa H1: la meda de X es menor que el valor promedio que esté entre el rango 1 y 4:  $\mu \leq 4$

La comprobación de la hipótesis será confiable en su totalidad debido a que es una población de estudio pequeña y que se tomó el 100% de la población para la muestra. Se muestra la media de puntuación otorgada por los empleados en la siguiente tabla:

**Tabla 24**

*Puntuación por empleado*

Encuestado N.º	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pregunta 1	4	3	4	4	3	4	4	3	2	2
Pregunta 2	4	3	4	5	3	4	4	2	1	2
Pregunta 3	2	1	3	4	2	4	4	2	2	3
Pregunta 4	2	1	3	3	2	4	3	2	3	1
Pregunta 5	4	3	4	4	3	5	3	2	3	2
Pregunta 6	2	1	4	3	3	1	3	2	1	2
Pregunta 7	1	1	4	3	2	1	4	2	1	2
Pregunta 8	3	4	4	3	4	4	4	2	2	2
Pregunta 9	2	1	3	3	2	1	2	1	1	2
Pregunta 10	1	4	3	4	2	4	2	3	2	3
Pregunta 11	4	2	4	3	4	4	3	1	2	2
Pregunta 12	3	3	4	2	4	3	3	1	2	2
Pregunta 13	2	3	4	2	3	2	3	1	3	2
Pregunta 14	1	1	4	1	3	2	2	1	1	2
Pregunta 15	3	3	4	2	3	3	3	1	1	2
<b>X</b>	<b>2,53</b>	<b>2,27</b>	<b>3,73</b>	<b>3,07</b>	<b>2,87</b>	<b>3,07</b>	<b>3,13</b>	<b>1,73</b>	<b>1,8</b>	<b>2,07</b>

Nota: Se calculó los valores de media por cada empleado

Si bien, la media de la muestra en este caso de X es el promedio aritmético o media aritmética de la población  $\mu$ . Por lo que se procede a calcular la media del promedio de las puntuaciones cedidas por cada empleado para así contrastar con la respectiva hipótesis nula.

**Criterio teórico de decisión:**

Si el valor de X es  $\mu \geq$  (igual o mayor que) 4, se acepta la hipótesis nula (H0).

Si el valor de  $X$  es  $\mu \leq$  (igual o menor que) 4, se rechaza la hipótesis nula y, por lo tanto, se aceptaría la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).

Ante lo expuesto se procede al cálculo de la media aritmética de  $X$ , detallando a continuación el resultado:

Promedio  $X$ : 2,62

Obteniendo, así como resultado la media de,  $\mu$ : 2,6

Debido a que  $\mu$  es menor al valor de 4 se procede a rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ) planteada como correcta, por lo tanto, “El desempeño laboral de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta NO es alto”.

## Capítulo III

### Diseño de la Propuesta

Es importante desarrollar estrategias y capacitaciones como parte de un plan de acción para mejorar el desempeño laboral en los empleados del centro comercial “Piedacita Market” ubicado en la ciudad de Manta. El centro comercial debe considerar invertir en ciertos recursos para incentivar y lograr mejorar el desempeño de sus colaboradores, ya que a su vez ayudará a la misma siendo más productiva y alcanzando mejores resultados, por lo tanto, es importante analizar los temas de capacitación que se podrían aplicar. Para la aplicación del plan de mejora se fijan los siguientes objetivos:

#### **Objetivo General**

Proponer plan de acción para mejorar el desempeño laboral de los empleados del centro comercial “Piedacita Market” ubicado en la ciudad de Manta.

#### ***Objetivos Específicos***

- Fortalecer las habilidades / capacidades de los empleados para un buen desempeño laboral.
- Mejorar el comportamiento de los empleados para un correcto desempeño laboral.
- Clasificar las metas organizacionales para obtener buenos resultados de los empleados.

## Plan de Acción

**Tabla 25**

*Plan de Acción OE-1*

Objetivo	Estrategia	Temas de capacitación	Recursos	Indicador	Tiempo	Meta
Fortalecer las habilidades / capacidades de los empleados para un buen desempeño laboral.	Capacitar a todos los empleados para que desarrollen sus habilidades, mejoren sus actitudes y comportamientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del puesto de trabajo</li> <li>• Presentación personal</li> <li>• Comprensión de la situación</li> <li>• Capacidad de realización</li> <li>• Puntualidad</li> </ul>	Material impreso para los empleados	Calificación de evaluación de la capacitación	1 semana	Habilidad y capacidad de responder ante los desafíos, resolviendo problemas de forma rápida

**Nota:** En la tabla se muestra el plan de acción para cumplir con el O.E 1

**Tabla 26***Plan de Acción OE-2*

Objetivo	Estrategia	Talleres a aplicar	Recursos	Indicador	Tiempo	Meta
Mejorar el comportamiento de los empleados para un correcto desempeño laboral	Desarrollar talleres por equipos para que los empleados puedan mostrar una actitud proactiva con la intención de mejorar su espíritu de líder y la creatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller de creatividad e innovación</li> <li>• Taller de liderazgo</li> <li>• Taller para la mejora en la toma de decisiones</li> </ul>	- Material impreso para los empleados  - Suministros de oficina	Producto final evaluación de cada taller	1 semana	Que prevalezca la creatividad y el liderazgo en los empleados para que tomen iniciativa en actividades que demanda su puesto de trabajo

**Nota:** En la tabla se muestra el plan de acción para cumplir con el O.E 2

**Tabla 27***Plan de Acción OE-3*

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Meta</b>
Clasificar las metas organizacionales para obtener buenos resultados de los empleados.	Establecer metas a corto, mediano y largo plazo, además de priorizar actividades o tareas en función a los objetivos que se desean alcanzar.	Suministros de Oficina y Equipo de computación	Índice de satisfacción de los empleados	3 días	Alcance de metas mediante la correcta planificación de las tareas

**Nota:** En la tabla se muestra el plan de acción para cumplir con el O.E 3

### Costos Para Implementación de la Propuesta

A continuación, se detallan los rubros necesarios que el centro comercial deberá considerar para invertir al implementar la propuesta. Cabe destacar que el centro comercial cuenta con el equipo de computación apropiado, por lo tanto, no será necesario considerar aquel recurso en el presupuesto.

**Tabla 28**

*Costos Para Implementación de la Propuesta*

<b>Detalle</b>	<b>Presupuesto</b>
Capacitador(a)	\$300,00
Coach	\$375,00
Material para asistentes (10 personas)	\$50,00
Suministros de oficina	\$45,00
Servicios Básicos	\$35,00
Break (para las 2 semanas)	\$110,00
<b>Total</b>	<b>\$915,00</b>

**Nota:** En la tabla se muestra los costos para la implementación de la propuesta

## Conclusiones

Según los resultados obtenidos y de acuerdo a los objetivos planteados en la presente investigación se puede concluir lo siguiente:

- ✓ Se pudo realizar un análisis de resultados por medio de las encuestas aplicadas al 100% de la población conformada por los empleados, por lo que se logró determinar que el desempeño laboral de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta no es el adecuado, el cual se corroboró mediante la comprobación de hipótesis, el desempeño en los empleados se ve afectado por varios indicadores que impide y cohibe a los empleados de aportar ideas o participar en actividades de su trabajo por la falta de reconocimiento y apoyo.
- ✓ En relación al primer objetivo específico se comprobó que las habilidades/capacidades de los empleados del centro comercial no son excelentes, mediante los resultados de la encuesta, se evidenció una baja capacidad de realización y comprensión de la situación en los empleados como también un descuido en la presentación personal, por lo cual, se ha considerado apropiado capacitar a los empleados para que mejoren sus habilidades/capacidades en su lugar de trabajo.
- ✓ En cuanto a la evaluación del comportamiento de los empleados del centro comercial mediante la encuesta aplicada y según los resultados obtenidos se puede concluir que, el comportamiento de los empleados no es el correcto, ya que presentan niveles bajos en la actitud cooperativa, responsabilidad, liderazgo, pero sobre todo una falta de iniciativa y creatividad en lo cual se puede trabajar en conjunto y mejorar mediante talleres prácticos.

- ✓ Al analizar las metas y resultados de los empleados se comprobó que, la calidad de trabajo, cantidad de trabajo, cumplimiento de plazos, rapidez de soluciones y enfoque de resultados no son eficaces para el cumplimiento de las metas establecidas, por lo que al presentar un nivel bajo de desempeño laboral en los empleados repercute en la productividad del centro comercial, ya que los resultados y cumplimiento de metas organizacionales no son los esperados, por lo tanto, los directivos o altos mandos deben tomar las acciones pertinentes para lograr una mejor productividad del centro comercial.

## Recomendaciones

Para alcanzar los objetivos de la presente investigación se recomienda:

- ✓ Que para mejorar el desempeño laboral de los empleados del centro comercial “Piedacita Market” ubicado en la ciudad de Manta se debe realizar evaluaciones periódicamente para conocer los factores que afectan el desempeño en cada uno de los empleados.
- ✓ Para fortalecer las habilidades / capacidades de los empleados para un buen desempeño laboral deben planificar y organizar el plan de capacitaciones con el objetivo de mejorar las habilidades/capacidades en el cual se abarcarían las siguientes temáticas: Conocimiento del puesto de trabajo, Presentación personal, Comprensión de la situación, Capacidad de realización y Puntualidad, para que los empleados puedan responder ante los desafíos, resolviendo problemas de forma rápida.
- ✓ Para mejorar el comportamiento de los empleados para un correcto desempeño laboral se debe fomentar el correcto comportamiento en los empleados mediante un cambio de actitud desde los altos mandos, permitiendo a los empleados ser proactivos en las diferentes situaciones, afianzando relaciones interpersonales, además de fomentar la participación de los empleados en las diferentes actividades.
- ✓ Para clasificar las metas organizacionales y obtener buenos resultados de los empleados se recomienda analizar y planificar la cantidad de trabajo asignada a los empleados según su dedicación de tiempo, como también, replantear los plazos de las metas establecidas para el cumplimiento de tareas asignadas.

## Bibliografía

- Álvarez, F. (2016). *Desde la trinchera*. Obtenido de Desde la trinchera:  
<https://www.desdelatrinchera.com/productividad-y-eficiencia/la-calidad-trabajo-se-relaciona-la-calidad-vida/>
- Baron, H. P. (2017). *Impacto del desempeño Laboral en la toma de decisiones a nivel estrategico* . Bogota .
- Castro Mori, K. O., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplina*, 4(2), 684. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/107>
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Recursos humanos: o capital humano de las organizaciones*. The McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). Editorial Mc Graw Hill.
- Conexión ESAN. (20 de Septiembre de 2019). *Conexión ESAN*. Obtenido de Conexión ESAN Sitio Web: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-diferenciar-los-objetivos-de-las-metas>
- Fernandez, G. (2010). *Evaluación del Desempeño. Unidad de estudio, carrera de administración de empresas de servicios y recursos humanos*.
- Franklin Fincowsky, E. B. (1998). *Organización de Empresas*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). *Personal initiative at work: Differences between East and West Germany*. . Academy of Management Journal.
- García, J. I. (2008). *Remuneracion del trabajo*. Universidad Catolica Andres. Editora Texto, C.A.
- Gonzales, A., Vera , W., & Lavid, J. (2017). Clima Organizacional y Desempeño Laboral de la Agencia Sur de Guayaquil “Arca Ecuador S.A”. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 6. Obtenido de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/empresa-arca-ecuador.html>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). Mc-Graw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGrwall Hill Education.
- Iturralde Torres, J. I. (2011). *La Evaluación del Desempeño Laboral y su Incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA*. Ambato.
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1993). *Manual de Control de Calidad*. Mc Graw Hill.
- Locke, E. (1968). *Teoría del establecimiento de metas u objetivos*. Pearson.
- Malisa López, L. F. (2012). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa electrica provincial Cotopaxi*. Ecuador.
- Moreno, Y., Gonzales, X., & Aguirre, J. (2015). Nivel de desempeño y satisfacción laboral en empresas de la ciudad de Loja. *Sur Academy*, 94. Obtenido de <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/view/132/131>

- Palmar, R., Valero, U., & Jhoan, M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(39), 166. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>
- Pérez Montejó, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. *Academia*, 7.
- Pérez, G. (2013). *Propuesta motivacional para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur-Caso Avicola Vera*. Lima.
- Piaget, J. (1977). *El comportamiento, motor de la evolución*. Nueva Visión.
- Rivas, H. (2009). *Satisfacción y Desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de la asociación oriental y misión paracentral de El Salvador*. El Salvador.
- Silva Rodríguez, J. A. (2018). *La Gestión y el Desarrollo Organizacional: marco para mejorar el desempeño del Capital Humano*. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Obtenido de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/10/Gesti%C3%B3n-y-desarrollo-organizacional-1.pdf>
- Zocón Alva, L., & Catañeda Abanto, D. (2019). Selección de personal y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “Soluciones globales empresariales EIRL” de la ciudad de Cajamarca. *Revista Oficial de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo*, 86-94. doi:<https://doi.org/10.33198/rp.v20i1.00024>

## Anexos

## Operacionalización de las Variables

Tabla 29

*Operacionalización de las Variables*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
<b>Independiente</b>  <b>V.I.: Desempeño Laboral</b>	Habilidades/Capacidades	Conocimiento del puesto de trabajo	P1
		Presentación personal	P2
		Comprensión de la situación	P3
		Capacidad de realización	P4
		Puntualidad	P5
	Comportamientos	Actitud cooperativa / Cooperación	P6
		Iniciativa	P7
		Responsabilidad	P8
		Creatividad	P9
		Liderazgo	P10
	Metas y resultados	Calidad de trabajo	P11
		Cantidad de trabajo	P12
		Cumplimiento de los plazos	P13
		Rapidez de soluciones	P14
		Enfoque en los resultados	P15

**Fuente:** Chiavenato (2009)

## Matriz de Consistencia

**Tabla 30**

*Matriz de Consistencia*

<b>Tema:</b> Análisis Del Desempeño Laboral De Los Empleados Del Centro Comercial Piedacita Market Ubicado En La Ciudad De Manta					
<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Metodología</b>
<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>Variable Independiente</b>		
¿Cómo es el desempeño laboral de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta?	Analizar el desempeño laboral de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta para mejorar su productividad.	El desempeño laboral de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta es alto.	Desempeño Laboral		<b>Tipo de Investigación:</b> Descriptiva; <b>Diseño de Investigación:</b> No experimental
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicas</b>		<b>Dimensiones</b>	<b>Población:</b>
¿Cuáles son las habilidades /capacidades de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta?	Diagnosticar las habilidades/capacidades de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta para mejorar su productividad.	Las habilidades /capacidades de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta son excelentes		Habilidades/ Capacidades	10 Trabajadores <b>Muestra:</b> 100% de la población.

¿Cómo es el comportamiento de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta?	Evaluar el comportamiento de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta con la finalidad de que se pueda mejorar su productividad.	El comportamiento de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta es el correcto.	Comportamientos
¿Cuáles son las metas y resultados de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta?	Analizar las metas y resultados de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta que permita mejorar su productividad.	Las metas y resultados de los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta son eficaces.	Metas y resultados

## Encuesta

Tabla 31

Cuestionario de Evaluación

 <b>Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí</b> <b>Facultad de Ciencias Administrativas</b> <b>Carrera de Administración de Empresas</b>							
Cuestionario para determinar el desempeño laboral los empleados del centro comercial Piedacita Market ubicado en la ciudad de Manta.							
<p>Mi nombre es: Cinthia Anais Bravo Delgado, estudiante de la ULEAM y los datos que se requieren recabar serán con fines educativos con el fin de dar cumplimiento al trabajo de titulación previo a la obtención del título Licenciatura en administración de empresas.</p> <p>La información que se proporcione se manejará de forma confidencial y global, no existen respuestas correctas o incorrectas, verdaderas o falsas, únicamente debe indicar el número que refleje su opinión, donde 5 representa la respuesta más favorable de la afirmación formulada y 1 la menos favorable.</p>							
<b>Escala</b>			<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
<b>Valores</b>			<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Cuestionario para ser aplicado a los trabajadores del centro comercial "Piedacita Market" ubicado en la ciudad de Manta.							
<b>Habilidades/Capacidades</b>	<b>Verificar la existencia de las habilidades/capacidades</b>						
	P1. Tiene conocimientos necesarios para realizar las tareas relacionadas a su puesto		5	4	3	2	1
	P2. Es cuidadoso con su impresión de presentación personal (cabello, vestuario o uniforme, barba entre otros) al presentarse a su lugar de trabajo		5	4	3	2	1
	P3. Posee buena capacidad de percepción para comprender situaciones que le permite resolver inconvenientes de forma ágil		5	4	3	2	1
	P4. Posee de capacidad para enfrentar los desafíos en sus funciones y lograr sus metas		5	4	3	2	1
	P5. Llega a tiempo a su lugar de trabajo		5	4	3	2	1

<b>Comportamientos</b>	<b>Verificar la existencia de comportamientos</b>					
	P6. Muestra disposición para cooperar con sus compañeros para resolver un problema	5	4	3	2	1
	P7. Posee iniciativa propia para realizar actividades sin esperar que su jefe le dé instrucciones	5	4	3	2	1
	P8. Cumple con sus tareas asignadas dentro del plazo establecido de su trabajo	5	4	3	2	1
	P9. Aporta con ideas relevantes y/o creativas que ayuden al alcance de los objetivos institucionales	5	4	3	2	1
	P10. Te sientes incomodo cuando cuestionan tus decisiones	5	4	3	2	1
<b>Metas y resultados</b>	<b>Verificar la existencia de metas y resultados</b>					
	P11. El trabajo ejecutado por su parte es exacto, sin errores.	5	4	3	2	1
	P12. La cantidad de trabajo asignado es el apropiado para el cumplimiento de sus tareas	5	4	3	2	1
	P13. Cumple a tiempo con las tareas asignadas	5	4	3	2	1
	P14. Busca solucionar de manera rápida los problemas que se presentan en el lugar de trabajo.	5	4	3	2	1
	P15. Trata de reducir al mínimo los errores	5	4	3	2	2



Explicándole el contenido de la encuesta a uno de los empleados del centro comercial Piedacita Market.



Explicándole el contenido de la encuesta a uno de los empleados del centro comercial Piedacita Market.